

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный университет путей сообщения»

На правах рукописи

Хоменко Яна Владимировна

**ТРУД РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
СОДЕРЖАНИЕ, ОЦЕНКА, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика труда)

**Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Научный руководитель
д.э.н., проф. Рачек Светлана Витальевна

Екатеринбург
2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
1.1 Социально-экономическое содержание труда руководителя.....	12
1.2 Эволюция факторов эффективности труда руководителя.....	39
1.3 Отечественный и зарубежный опыт организации труда руководителя.....	54
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ).....	67
2.1 Развитие методических основ оценки труда руководителя с учетом его особенностей.....	67
2.2 Анализ эффективности труда руководителя и развитие системы ее показателей	82
2.3 Эффективность труда руководителя: критерии и методика оценки	97
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ)	116
3.1 Апробация методики экономической оценки эффективности труда руководителя транспортной компании и ее структурных подразделений на основе модифицированной системы показателей.....	116
3.2 Улучшение организации труда руководителя в контексте реализации принципов процессного подхода.....	125
3.3 Развитие мотивационного механизма повышения эффективности труда руководителя.....	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	169
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	173
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	197
ПРИЛОЖЕНИЯ	199

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях развития национальной экономики усиливается необходимость обеспечения устойчивости производства, особенно в инфраструктурном секторе. При этом динамичные изменения функционирования бизнес-среды, связанные с продолжающимися структурными преобразованиями в холдинге ОАО «Российские железные дороги», обуславливают необходимость разработки научно-обоснованных подходов в области оценки эффективности труда руководителей организаций железнодорожной отрасли.

Труд руководителей транспортных компаний, по сути, выходит на новый уровень развития, обусловленный внедрением информационно-технологической парадигмы, эволюцией процессного, системного и ситуационного подходов к регулированию технологических и экономических процессов. В связи с этим складываются новые формы взаимодействия субъекта и объекта управленческого труда, изменяются его содержание и содержательность, растут его напряженность, интенсивность, сложность, трансформируется механизм функционирования, формируются новые критерии оценки его эффективности.

Особенностью взаимодействия субъекта и объекта управленческого труда на железнодорожном транспорте является специфика производства, связанная с непрерывностью технологических бизнес-процессов, требованиями к обеспечению безопасности перевозок грузов и пассажиров на транспорте, особыми формами организации труда и отдыха, а также воздействием вредных производственных факторов. В результате важным становится определение ключевых направлений по совершенствованию организации и повышению эффективности труда руководителей транспортной компании и ее структурных подразделений.

В настоящее время в крупнейшей транспортной компании – холдинге ОАО «РЖД» – разрабатываются ключевые показатели эффективности деятельности структурных подразделений, осуществляется детализация их основных функций и задач, направленных в конечном итоге на удовлетворение требований потребите-

лей транспортно-логистических услуг, а также обеспечение стратегического единства на всех уровнях управления. Сегодня появляется возможность определения вклада каждого руководителя в реализацию общеорганизационных целей и задач.

Вместе с тем, имеет место недостаточное применение инструментов регулирования труда руководителей, что связано с отсутствием современных методологических принципов оценки их эффективности, слабой мотивацией руководителей в конкретной области деятельности транспортных компаний. На протяжении последних десятилетий опубликован ряд научных работ, посвященных труду руководителя, но при этом важные вопросы его эффективности остаются не до конца исследованными, особенно в области ведения транспортно-логистического бизнеса.

Таким образом, в рамках обозначенных проблем актуальным становится проведение дальнейших исследований в области выявления содержания труда руководителей, разработки и внедрения инструментария его оценки эффективности, что позволит поднять уровень качества принимаемых ими управленческих решений в транспортной организации.

Степень разработанности проблемы. Научной базой исследования проблематики труда руководителей организаций стали работы ученых, в которых рассматриваются содержание и содержательность труда, разнообразные виды труда, выявляются признаки и методы оценки трудовой деятельности. К числу таких авторов относятся: Афанасьев В. Я., Вавилова А. С., Галаева Е. В., Генкин Б. М., Егоршин А. П., Захаров Д. К., Зубкова А. Ф., Ивановская Л. В., Кокин Ю. П., Миляева Л. Г., Митрофанова Е. А., Попова О. И., Ракоти В. Д., Сапожникова К. А., Слезингер Г. Э., Филонова Т. Н., Щекин Г. В. и др.

Вклад в формирование теоретических и практических основ эффективного управления трудовой деятельностью внесли российские авторы, такие как Багирова А. П., Бовыкин В. И., Волгин Н. А., Давыдов А. В., Епишкин И. А., Кибанов А. Я., Лобанов А. А., Меньшикова О. И., Неживенко Е. А., Одегов Ю. Г., Патрушев В. Д., Подсорин В. А., Терешина Н. П., Шабурова А. В., Шекшня С. В., Шку-

рина Л. В. и др. Среди зарубежных авторов, предметно исследовавших данное направление, можно выделить Гилберт Л., Гилберта Ф., Иванцевича Дж. М., Синка Д. С., Тейлора Ф. У., Файоля А., Френкеля А. А. и др.

Базой исследования стратегического и корпоративного управления компанией в условиях структурных изменений являются научные работы следующих российских ученых, в том числе в области железнодорожного транспорта: Дементьева А. П., Кудели А. Д., Кукановой Я. В., Луниной Т. А., Пикалина Ю. А., Савчука В. П., Семенова А. К. и др.

Теоретические и методологические основы исследования системы ключевых показателей для оценки эффективности труда руководителей организаций были рассмотрены с опорой на работы отечественных ученых и практиков, таких как Герасимов Е. Ю., Кандалинцев В. Г., Крылов С. И., Мозговой А. И., Панов М. М., Русин А. Н. и др.

Рассматривая зарубежный опыт исследования данного вопроса, автор исходил из научных трудов зарубежных деятелей, таких как Джексон Т., Каплан Р., Нивен П., Норт Д., Оливе Н., Рамперсад Х., Сьостранд А., Туоминен К. и др.

Целью диссертационной работы является развитие теоретических и методических подходов к исследованию содержания и оценки труда руководителя современной организации для повышения его эффективности.

Для выполнения вышестоящей цели автором были сформулированы следующие ключевые задачи:

- 1) исследовать сущность и содержание понятия «труд руководителя» для развития понятийного аппарата в контексте диссертационного исследования;
- 2) выявить факторы, влияющие на содержание труда руководителя транспортной компании с учетом тенденций развития современной организации;
- 3) создать модель труда руководителя, являющуюся системной основой повышения его эффективности;
- 4) разработать методику рейтинговой оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и структурных подразделений, провести ее апробацию;

5) аргументировать направления повышения эффективности труда руководителя транспортной компании на основе совершенствования мотивационного механизма его деятельности.

Объектом исследования является транспортная компания железнодорожной отрасли и ее руководители.

Предметом исследования являются социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе повышения эффективности труда руководителя.

Область диссертационного исследования соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» в части: п. 5.9 «Производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью»; п. 5.15 «Условия и факторы роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов».

Теоретическая, методологическая и методическая основы исследования. В процессе формирования теоретической основы исследования использованы труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по экономике труда, менеджменту, теории отраслевых структур, теории управления и информации, фундаментальные положения экономической науки и базовые положения «когнитивной» экономики, а также теории экономического анализа.

Методологическая основа исследования базируется на диалектическом методе познания и проявляется в демонстрации связи теории и практики, изучении взаимодействия внешнего и внутреннего, частного и всеобщего и на общенаучной методологии, которая опирается на принципы: терминологический, системный, процессный и др.

Методическая основа. В ходе диссертационного исследования применялись традиционные экономико-математические методы: экономический анализ, корреляционный анализ, статистика, группировка, структура; научно-теоретические методы: системный метод, моделирование; логические и аналитические методы: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Информационно-эмпирической базой исследования явились нормативно-правовые акты Российской Федерации и Уральского федерального округа, определяющие стратегию социально-экономического развития Свердловской области, нормативные и правовые документы компании ОАО «РЖД» в области реализации и мониторинга исполнения Стратегии развития холдинга «РЖД» до 2030 года, долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года, в области совершенствования оценки эффективности труда работников компании на основе сбалансированной системы ключевых показателей; справочно-аналитические данные работы структурных подразделений полигона Свердловской железной дороги; материалы научных и практических конференций; результаты экспертного опроса.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии подходов к повышению эффективности труда руководителей транспортной компании в современных условиях.

Основные научные результаты, полученные автором в процессе исследования и выносимые на защиту, содержатся в следующем:

1. Доказана необходимость формирования нового уровня субъекта управленческого труда, в рамках которого определены основные авторские характеристики труда руководителя, включая: интеллектуальность, корпоративность, инновационность, синергизм, сбалансированность, мотивационность, а также осуществлена классификация его типов. Это позволило обосновать содержание понятия «труд руководителя», под которым понимается целесообразный вид деятельности субъекта труда в сферах планирования, организации, координации, анализа, контроля и мотивации, обладающего интеллектуальными, творческими, профессиональными, личностными характеристиками высокого уровня развития, имеющего соответствующие полномочия и воздействующего на бизнес-процессы во внутренней и внешней среде организации в целях обеспечения ее устойчивого развития.

2. Выявлены факторы, влияющие на содержание труда руководителя, включая: стратегические, тактические, индивидуальные, групповые, социальные,

операционные и интеграционные, с учетом основных тенденций в развитии социально-экономических процессов современной организации.

3. Создана модель труда руководителя, сформированная с учетом цели, задач, набора реализуемых функций, выполняемых операций, учитывающих их интеллектуальное и творческое наполнение, раскрывающая содержание труда руководителя и лежащая в основе методических подходов к повышению его эффективности.

4. Разработана и апробирована методика рейтинговой оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и структурных подразделений в условиях корпоративного взаимодействия, включающая: формирование матрицы распределения ответственности, расчет коэффициента результативности, определение уровня значимости показателей, вычисление средней и суммарной оценок, формирование итогового балльного значения, расчет экономической эффективности.

5. Аргументированы направления повышения эффективности труда руководителя транспортной компании с использованием мотивационного механизма, включая обобщающие расчетно-статистические (основные и вспомогательные) показатели, с присвоением им весового значения, установленного методом экспертных оценок, применение соответствующих критериев для получения интегрального значения.

Достоверность результатов исследования характеризуется методической обоснованностью базовых теоретических положений, внутренней логичностью исследования. Основные выводы построены с учетом положений экономики труда и транспорта, современного менеджмента; анализа нормативно-правовой базы; данных, размещенных в отечественных, зарубежных изданиях и являющихся рецензируемыми; материалов по Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ на период до 2030 года; официальных данных ОАО «РЖД», Министерства транспорта Российской Федерации.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется разработкой методических и научно-практических предложений по формирова-

нию экономической оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и структурных подразделений на основе системы ключевых показателей и определению доли их вклада в общий организационный результат. Данные предложения могут быть использованы транспортной компанией в качестве механизма, позволяющего повысить качество и эффективность принимаемых управленческих решений, синхронизировать выполнение производственных задач в регионе в условиях структурных изменений, а также для совершенствования системы мотивации труда.

Выводы, полученные в ходе проведения диссертационного исследования, легли в основу научно-методического материала и используются в процессе обучения студентов в ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения» при преподавании следующих дисциплин: «Экономика труда», «Сбалансированное управление корпорацией и оценка эффективности деятельности».

Теоретические выводы и практические рекомендации использованы Свердловской железной дорогой – филиалом ОАО «РЖД» для разработки комплексной программы мероприятий по повышению производительности труда и эффективности деятельности структурных подразделений полигона Свердловской железной дороги.

Рекомендации, предложенные автором, по актуализации системы показателей для оценки эффективности труда руководителей включены в план рабочей группы по вопросам повышения качества, экономичности и эффективности операционной деятельности Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» на 2019–2021 гг.

Предложения автора по оценке технологического взаимодействия структурных подразделений транспортной компании включены в один из этапов графика реализации проекта «Сбалансированность производственных и экономических параметров деятельности Свердловской железной дороги» на 2019–2021 гг.

Внедрение результатов диссертационной работы документально подтверждено справками о внедрении.

Апробация результатов исследования изложена в основных положениях и ключевых выводах диссертационной работы, опубликованных в 11 журналах из списка ВАК Минобрнауки России.

Научные результаты исследования получили положительную оценку на международных и региональных научно-практических конференциях, в частности: на МНТК, посвященной 55-летию УрГУПС «Транспорт XXI века: исследования, инновации, инфраструктура» (Екатеринбург, 2011); на МНПК «Актуальные вопросы современной экономики» (Екатеринбург, 2015); на МНТК, посвященной 50-летию кафедры «Экономика транспорта» УрГУПС «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и управления на железнодорожном транспорте» (Екатеринбург, 2017); на МНПК «Организационно-экономические и социальные проблемы и перспективы развития транспортной отрасли» (Екатеринбург, 2018); на XXVII МНПК «Экономика и современный менеджмент» (Москва, 2018); на ВНТК «Транспорт Урала – 2019» (Екатеринбург, 2019).

Публикации. Всего по теме исследования опубликовано 13 научных публикаций общим объемом 10,9 п. л. (вклад автора 8,01 п. л.), в том числе 11 статей опубликовано в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК Минобрнауки России (вклад автора 7,26 п. л.), 2 статьи в сборниках периодических научных изданий.

Структура и объем диссертационного исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего в себя 245 источников, списка сокращений и 6 приложений. Результаты исследования изложены на 227 страницах и содержат 42 таблицы, 26 рисунков, 19 формул.

В первой главе диссертационной работы «Теоретические основы исследования труда руководителя организации» проведен анализ теоретических подходов к оценке эффективности труда руководителя; сформированы научные подходы к оценке результатов труда руководителей; выявлены основные тенденции и проблемы в развитии современной организации с определением факторов и показателей, влияющих на содержание и эффективность его труда; проведен ана-

лиз существующих методов оценки эффективности труда руководителей, используемых зарубежными и российскими компаниями.

Во второй главе «Методическое обеспечение оценки труда руководителя современной организации (на примере транспортной компании)» разработана модель труда руководителя, включающая в себя цель, задачи, функции, операции и результаты; сформирована система показателей оценки эффективности труда руководителей транспортной компании на каждом уровне управления; проведен анализ эффективности их труда; выявлены существенные недостатки применяемой на сегодняшний день системы показателей; разработана методика проведения оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и структурных подразделений.

В третьей главе «Совершенствование основных направлений повышения эффективности труда руководителя современной организации (на примере транспортной компании)» апробирована методика рейтинговой оценки эффективности труда руководителей на основе модифицированной системы показателей; предложено применение комплексной оценки на основе обобщающих расчетно-статистических показателей; сформирована система процессного управления технологическим взаимодействием руководителей бизнес-единиц на территориальном уровне через построение пошагового алгоритма для оценки труда руководителя; исследована взаимосвязь системы мотивации с результатами труда руководителей транспортной компании.

В заключении диссертации описаны ключевые выводы исследования, сформированы итоги анализа, аргументированы полученные результаты и даны практические рекомендации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-экономическое содержание труда руководителя

В концепции развития управленческой деятельности труд руководителя представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, характеризующегося тремя основными элементами в виде объекта, предмета и средств труда, направленных на достижение запланированного результата.

Традиционно объектом труда руководителя являются люди и их трудовая деятельность, в организации которой основную функциональную роль выполняет руководитель. При этом категория руководителей группируется по уровню управления на высших (топ-менеджер, генеральный директор), средних (руководители отделов, цехов) и низших (руководители бюро, мастера).

Дополнительно руководителей подразделяют на линейных, обеспечивающих реализацию функций в области принятия решений для эффективного функционирования деятельности всей организации или отдельного подразделения, и функциональных, выполняющих функции управления по отдельным специализированным направлениям работы.

Предметом труда в управлении выступает информация, на базе которой руководителем формируется вывод о степени выполнения набора определенных работ, направленных на принятие корректного управленческого решения. Поэтому процесс в виде выработки решений является многофункциональным этапом, включающим в себя изучение проблемы, оценку возможных последствий, обсуждение различных вариантов и направлений, выбор оптимального решения, декомпозицию его до исполнителей и др.

В целях производства продукта управленческого труда применяется множество технических средств управления, направленных на осуществление операций с информацией, например: вычислительная и организационная техника; здания и сооружения, направленные на обеспечение бесперебойного функционирования работников, в частности руководителей [69, 83, 212].

Важно отметить, что труд руководителя является сложным трудовым процессом, так как относится к категории умственного труда. Это связано с тем, что руководителям приходится решать большое количество нестандартных проблем и задач, применять существующие модели и методы организационного управления, учитывать нововведения в процессе принимаемых решений, находить нестандартные подходы в управлении, а также обеспечивать высокий уровень своевременности, независимости и ответственности принимаемых решений.

В то же время ученый Генкин Б. М. [51, с. 3] при исследовании вопроса экономики труда исходит из понятий, выдвинутых экономистами английской школы Маршаллом А. и Джевонсом У., которые считали, что «труд – это всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого непосредственно от самой проделанной работы».

Маркс К. [123, с. 342] в своих научных работах для понятия «труд» использует следующее определение: «Это всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждающийся в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от его самостоятельных органов».

В первую очередь данное определение ближе по своим характеристикам к понятию «управление производством», что свидетельствует о том, что значению категории управленческого труда ученый отводит ключевую роль, связанную с возможностью комбинировать и дополнять ключевые элементы, являющиеся основой эффективности производственного процесса.

Таким образом, в рамках данного исследования важно изучить ключевые теории, описывающие содержание труда руководителя.

Если рассматривать институциональные теории, то представители данного направления (Веблен Т. [37], Норт Д. [140]) характеризуют труд как мыслительный процесс, являющийся основой деятельности человека, а также средством

удовлетворения спроса высшего уровня. Экономисты неинституционального течения постиндустриального общества (Белл Д. [25], Поланьи К. [152], Тоффлер Э. [189]) описывали труд как процесс движения по направлению «стандартизация – творчество», то есть труд воспринимается ими как творческая деятельность, мотивом которой служит стремление индивида к внутреннему самосовершенствованию. Исходя из этого, ключевыми качествами работников являются способность к абстрактному мышлению, умение оперировать информацией и знаниями, способность быстро реагировать на изменение ситуаций [40, 218, 245].

В результате развития теории управленческого труда, умственный труд становится главным объектом исследования, в том числе и в современных обществах. Так, большинством российских ученых в области экономических наук труд руководителя определяется как умственный труд, связанный с отсутствием прямого соприкосновения работника со средствами производства, а также удовлетворением требований производственного процесса за счет обеспечения его необходимым уровнем знаний и умений, возможностью организации и управления различными операциями [34, 194].

В экономической литературе существует множество видов труда руководителя, дифференцированных в зависимости от временного периода и основных направлений, исследуемых авторами различных теоретических школ. В настоящее время свою эффективность в формировании понимания значения в области управления трудовой деятельностью доказали только два подхода: функциональный и мотивационный.

1. Функциональный подход описывает труд руководителя в виде модели, включающей в себя реализацию стадий производственного процесса (прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация и контроль).

В основе формирования данного подхода лежит теория, являющаяся первоисточником развития представления об управленческом труде. Одним из авторов, чьи взгляды соответствуют данной теории, является Тейлор Ф. У. [184, с. 4], который считал, что ключевая задача управления состоит в обеспечении роста производительности труда. В целях реализации данной задачи он сформировал тео-

рию «научной организации труда», описывающую принципы эффективного применения труда рабочих и ресурсы производства. Еще одним ключевым направлением исследования Тейлора Ф. У. [184, с. 14] в области труда руководителя является теория о необходимости применения всевозможных наблюдений и оценок для определения наилучшего метода и формирования определенных механизмов для его осуществления. Это связано с тем, что ускорение темпа работы достигается только за счет обязательной стандартизации и использования методов, орудий и условий труда, направленных на эффективное сотрудничество, функционально обеспечиваемых администрацией предприятия.

Идеи, предложенные Тейлором Ф. У. [184], были дополнены многими зарубежными теоретиками в области повышения управленческой эффективности труда, это: Эмерсон Г. [219] автор теорий о научном управлении и создатель труда о двенадцати принципах повышения производительности труда; Гилберт Ф. и Гилберт Л. [53], которые определили общность основных микродвижений рабочего; Гант Г. [68], который разработал линейный график, направленный на анализ выполнения функций по планированию, распределению и контролю работы.

2. Мотивационный подход характеризует применение труда руководителя в качестве возможности поощрения и развития работников, а также вероятности выполнения задания эффективнее за счет заинтересованности и мотивации работников на качественный труд.

Изучению сущности управленческого труда в рамках реализации мотивационного подхода посвятили свои исследования такие отечественные ученые, как Ерманский О. А. [228] (работа о физиологическом оптимуме), Гастев А. К. [50] (работа об узкой базе), Розмирович Е. Ф. [168] (работа о производственной трактовке) и др.

Процесс развития взглядов о труде руководителя в теориях экономических систем формируется как механизм, включающий в себя несколько основных этапов: определение управленческого труда как отдельной категории труда; выявление особенностей труда и его сущности; установление критериев создания и совершенствования управленческого труда, а также условий эффективного функцио-

нирования объектов и субъектов труда.

С целью детального определения отличительных свойств и особенностей труда руководителя автором диссертационного исследования сформирована классификация его типов, представленная в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация типов труда руководителя

№ п/п	Классификационный признак	Тип труда руководителя	Содержание
1.	По сфере деятельности	технологический	специализация на решении технологических задач
		производственный	специализация на решении производственных задач
		экономический	специализация на решении экономических задач
		социальный	специализация на решении социальных задач
		с учетом специфики отрасли	специализация на решении задач исходя из особенностей работы
2.	По охвату уровней управления	стратегический	выполнение функций в области стратегического развития компании
		системный	выполнение целого комплекса взаимосвязанных функций
		локальный	выполнение определенных функций, не выходящих за пределы должностных обязанностей
3.	По степени инновационного потенциала и новизны	совершенствующий	выполнение функций, направленных на улучшение функционирования бизнес-процессов
		комбинаторный	выполнение функций, направленных на определение наиболее выгодных вариантов функционирования бизнес-процессов
		базовый	выполнение основных (базовых) функций
4.	По уровню интенсивности	высоко интенсивный	высокая степень напряженности выполняемой работы
		с нормальной интенсивностью	средняя степень напряженности выполняемой работы
		низко интенсивный	низкая степень напряженности выполняемой работы
5.	По уровню результативности	высокий	высокая степень достижения запланированных целей и результатов
		низкий	низкая степень достижения запланированных целей и результатов
		средний	средняя степень достижения запланированных целей и результатов

Источник: составлено автором.

Таким образом, в связи с изменением производственно-экономических и технических составляющих бизнес-процессов качественно преобразуется состав трудовых функций, выполняемых руководителем.

Рассмотренная выше классификация типов и особенностей понятия «труд руководителя» позволяет сформировать его авторское определение. Под трудом руководителя будем понимать целесообразный вид деятельности субъекта труда в сферах планирования, организации, координации, анализа, контроля и мотивации, обладающего интеллектуальными, творческими, профессиональными, личностными характеристиками высокого уровня развития, имеющего соответствующие полномочия и воздействующего на бизнес-процессы во внутренней и внешней среде организации в целях обеспечения ее устойчивого развития.

Вышеприведенное заключение приводит к необходимости формирования абсолютно нового содержательного уровня субъекта управленческого труда. Определим его как субъекта, владеющего современными знаниями и умениями, актуальной информацией, умеющего эффективно управлять имеющимися ресурсами, внедрять прорывные способы организации и управления, совершенствовать и производить новые инновационные продукты, идеи, технологии, а также обладающего современными компетенциями (лидерство, нацеленность на результат, обеспечение командной работы, формирование инновационной среды и др.).

В условиях создания новых, виртуальных и дистанционных, форм организации труда, внесения изменений в обслуживание и содержание технологических процессов (разделение рабочего места на части, выполнение работы в домашних условиях, обеспечение разъездного характера работы и др.) появляется необходимость в формировании современного представления об объекте управленческого труда. Автор отмечает, что в новых условиях работы ключевыми характеристиками объекта должны быть: стремление к постоянному росту уровня профессиональных знаний и умений в связи с повышением уровня конкуренции, быстрота обработки и предоставления информации, высокое качество решаемых практических задач, а также обладающего соответствующими компетенциями (эффективная коммуникация, развитие, мотивация и др.).

К предметам и средствам труда руководителя также должны предъявляться новые требования в связи с потребностью у субъекта и объекта управленческого труда быстрого реагирования на происходящие изменения в экономике и формирования своевременного результата.

Важно отметить, что, в связи с эволюцией значения «труд руководителя» трансформируются принципы оценки его эффективности, в результате формируется потребность в разработке и обозначении дополнительных критериев, описывающих эффективность данного труда. Наиболее полно ключевые критерии эффективности труда описывает экономист Вавилова А. С. [35, с. 50], которая предлагает рассматривать такие критерии труда, как: инновационность, результативность, легитимность, проактивность, корпоративность и качество трудовой деятельности сотрудников. По мнению автора, каждый из вышеперечисленных критериев характеризует содержание управленческого труда, направленного на оценку эффективности применения руководителями новых технологичных решений в управлении, своевременное реагирование на нововведения, использование мотивации на основе имеющейся оценки работы сотрудников для достижения целей, поставленных перед организацией.

В результате эффективность труда руководителя следует рассматривать в виде интегрального социально-экономического показателя, характеризующего отношение полезного результата, полученного в результате выполнения заданной цели организации, к затратной части в виде экономии ресурсов, связанной с управлением. При этом затратная часть должна включать в себя расходы, формирующиеся в результате содержания и обслуживания процесса управления, а также организации и обеспечения социальной среды для формирования мотивации на выполнение поставленных задач работниками.

По мнению автора диссертационной работы, в условиях изменения содержательного уровня труда формируется потребность в разработке новых характеристик труда руководителя, соответствующих требованиям, предъявляемым к современным организациям. Предпосылками создания авторского перечня ключевых характеристик, направленных на проведение оценки эффективности труда

руководителя, явилась потребность в постоянном совершенствовании производственных процессов, во внедрении нововведений в существующие системы управления, а также необходимость изменения организационных моделей в результате проведения структурных преобразований (рисунок 1.1).

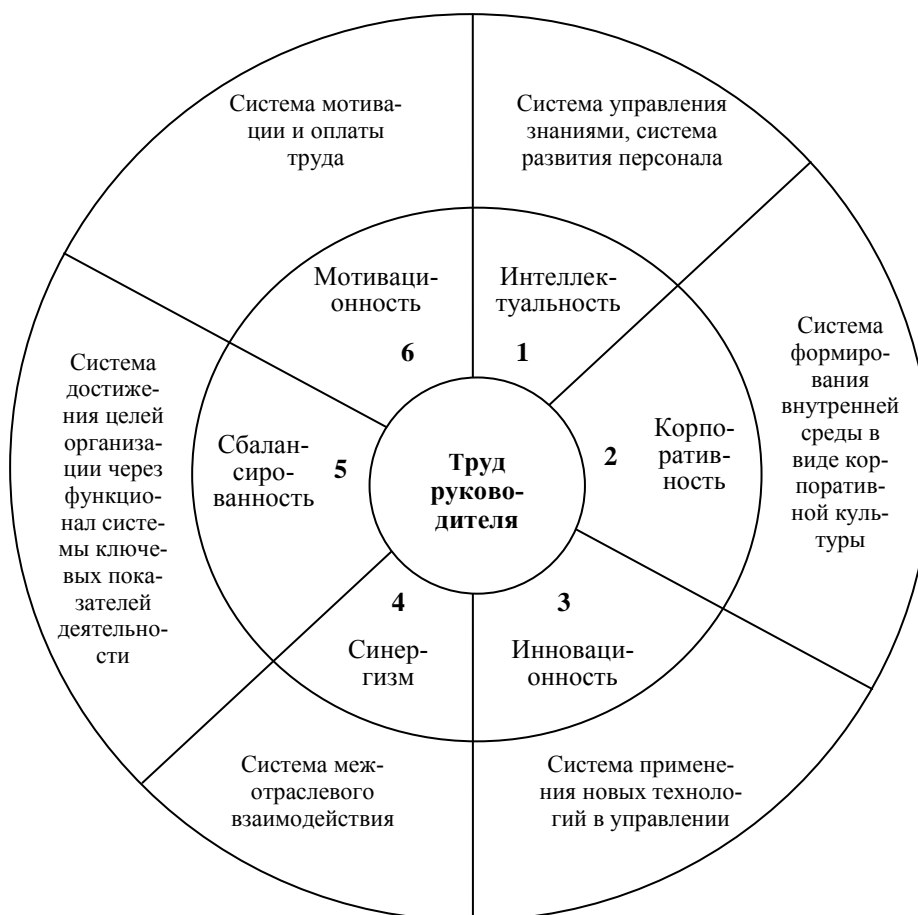


Рисунок 1.1 – Характеристики труда руководителя

Источник: составлено автором.

Автором определено, что особое значение в системе организации и управления имеют следующие характеристики труда руководителя:

1. Интеллектуальность – уровень применения на практике современных знаний в области развития бизнес-процессов для эффективного управления окружающей средой. Результатом является возможность решения сложных нестандартных задач и проблем за счет применения современных концепций и подходов

к исследованию процесса труда (показатель: доля интеллектуального труда в транспортной компании).

2. Корпоративность – уровень удовлетворенности работой путем формирования определенного трудового пространства, социально-психологического климата в организации. Результатом является достижение поставленных целей, решение проблемы удовлетворенности трудом, общением, а также совместной работой с коллегами (показатель: уровень реализации корпоративных программ).

3. Инновационность – уровень управления изменениями за счет внедрения и использования новых технологий, структурных преобразований в рамках реализации стратегии, обновления системы управления. Результатом является обеспечение высокого уровня технологичности и экономичности процессов, весомое практическое применение продуктов труда, новаторство (показатель: количество применяемых инноваций).

4. Синергизм – степень достижения общей цели путем организации совместных действий нескольких работников, взаимозависимых между собой. Результатом является умение оценивать совместные эффекты, связанные с усовершенствованием, развитием или созданием чего-то нового (показатель: количество мультифункциональных проектов).

5. Сбалансированность – степень равновесного состояния элементов и частей, обеспечивающих эффективное функционирование организации. Результатом является возможность привлекать новых клиентов, обладать эффективными технологиями или бизнес-процессами, иметь квалифицированный персонал и организацию управления (показатель: количество новых высокодоходных клиентов).

6. Мотивационность – уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, направленной на достижение поставленных целей организации. Результатом является развитие мотивационных механизмов, повышение эффективности работы сотрудников (показатель: количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв).

Таким образом, предложенный нами подход по формированию перечня и содержательной стороны характеристик оценки труда руководителя дает возмож-

ность изменить общепринятое отношение к оценке труда, создать практический инструментарий эффективного управления трудовым процессом и мотивацией, а также развить модель управления в организации.

Далее определим, какие критерии могут быть основой оценки эффективности труда руководителя. Для этого введем авторское понятие «критерий эффективности труда руководителя», под которым понимается совокупная система двух параметров (результативность труда и экономичность затрат), дающая возможность оценить эффективность труда руководителя на основе анализа требуемого и достигаемого результата с экономией затрат на их достижение.

С точки зрения возможности достижения планируемого результата определяются следующие группы критериев эффективности [43, 166]:

1) критерий пригодности (правило, по которому значения частных показателей оценки принадлежат области адекватности, а эффект соответствует допустимым отклонениям);

2) критерий оптимальности (правило, по которому хотя бы один частный показатель оценки принадлежит области адекватности, а эффект оптимален);

3) критерий превосходства (правило, по которому все значения частных показателей оценки принадлежат области адекватности, а эффект максимален).

Учитывая особенности труда руководителя, сформируем критерии его оценки, исходя из уровней эффективности (рисунок 1.2).

Важно отметить, что набор критериев эффективности труда руководителя зависит от сложности системы управления, целей выполняемой работы, быстроты получения и обработки информации, а также от условий и качества организации труда. Сама оценка труда должна происходить в двух аспектах – это достигнутый результат и порядок действий, обеспечивающий достижение результата.

По данным рисунка 1.2 следует, что критерии эффективности труда руководителя можно разделить на организационные (например, четко выстроенная система управления, позволяющая достигать согласованности действий в работе и получать синергетический эффект) и личностные (например, высокая степень ин-

тенсивности трудовой деятельности, быстрота получения и обработки информации, высокий уровень организационных навыков и др.).

Уровень эффективности		Критерий эффективности в виде параметра оценки	Количественный метод оценки
4.	Устойчивость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стойкость к внешним воздействиям 2. Устойчивость к внутренним изменениям 3. Сбалансированность функционирования 	Система графического профиля
3.	Управляемость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость управления 2. Оперативность в решении задач 3. Точность в организации и управлении 	Система графического профиля
2.	Возможность достижения результата	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производительность труда 2. Эффективность труда 3. Качество труда 	Балльный или коэффициентный метод
1.	Самоорганизация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самообучаемость 2. Адаптивность 3. Самостоятельность в принятии решений 	Метод рангового порядка

Рисунок 1.2 – Критерии эффективности труда руководителя

Источник: составлено автором.

Кроме того, в условиях функционирования современных бизнес-процессов оценку эффективности труда руководителя целесообразно проводить, опираясь не только на качество выполняемых функций управления, а также на максимальное принятие компанией инноваций, эволюционное развитие ориентиров в информационно-коммуникационном пространстве, а также на достижение предельно комфортных условий труда в условиях новых требований, предъявляемых к содержательному уровню трудового процесса.

В теории организаций принято выделять четыре ключевые модели, характеризующие развитие теоретических концепций и определяющие сущность организаций как объекта управления [155].

В первой модели, имеющей название «механистической», управление организацией ориентировано на оперативное управление для оптимизации структуры производственных факторов и в целом процесса производства. Исходя из этого,

оценка эффективности управления организацией строится на исследовании выполнения экономического показателя, определяющегося как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

Вторая модель основана на определении организации в виде коллектива, имеющего разделение труда. Эта модель описывает управление организацией как процесс, направленный на личное и адресное влияние на сотрудников для своевременного принятия управленческих решений и эффективной реализации намеченных планов. Критерием оценки является повышение эффективности организации путем совершенствования подходов к использованию трудовых ресурсов.

Третья модель отождествляет организацию в виде сложной иерархической модели, основным направлением которой является процесс обеспечения эффективной работы в области стратегического управления. Оценка эффективности строится на определении уровня целесообразности, учитывающего способности организации к саморегулированию и самоорганизации, а также достижению целей при изменении внешних и внутренних факторов.

Четвертая модель является самой сложной в исследовании, так как характеризует организацию как общественный институт, в деятельности которой участвует множество внутренних и внешних участников и групп. Оценка эффективности строится на базе выполнения социально-экономических показателей, а также уровня ценностей политической ориентации, схожей с интересами партнеров по бизнесу, коллективом и обществом в целом.

Таким образом, управление организацией представляет собой сложный, многоступенчатый процесс, оказывающий влияние на эффективность работы сотрудников и организации в целом для достижения поставленной цели.

Далее проведем анализ уровней управления и их взаимосвязь с видом трудовой деятельности. Несмотря на множество подходов к исследованию процесса управления организацией принято считать, что субъектом управления выступают руководители различного уровня или группы людей, наделенные полномочиями принятия управленческих решений в определенных сферах деятельности и оказывающие воздействия на управляемый объект. Традиционно в качестве функций

управления выделяют: прогнозирование, планирование, маркетинг, анализ, организацию, координацию и контроль, которые связаны с управляемым объектом [48, 183].

Обычно при описании уровней управления используют классический подход, характеризующий собой три категории руководителей с соотнесением их с концепцией управления, – это управление низового звена (технический уровень), управление среднего звена (управленческий уровень) и управление высшего звена (институциональный уровень) [58].

Специфика работы на каждом уровне управления определяется набором выполняемых трудовых функций, а также уровнем глубины и концентрации решаемых производственных задач. Поэтому при рассмотрении вопроса функциональных особенностей руководителей на каждом уровне управления нельзя обойти вниманием принципы современных научных взглядов, предложенных Гусевым А. А. и Паршиной В. С. [58, с. 60], которые обосновали необходимость создания пятиступенчатой модели управления, включающей в себя:

- первый уровень – управление работой в организации в лице начальника смены, мастера, бригадира, прораба и др. Цель – обеспечение эффективности процесса производства;

- второй уровень – управление технологиями в организации в лице руководителя подразделения, руководителя проекта, начальника цеха и др. Цель – обеспечение жизнеспособности организации для ее развития;

- третий уровень – управление проектами или процессами в организации в лице заместителя генерального директора, директора филиала и др. Цель – обеспечение развития инновационной деятельности в организации;

- четвертый уровень – управление организацией в лице генерального директора, управляющего, исполнительного директора и др. Цель – формирование современной среды и нормальных условий для функционирования организации;

- пятый уровень – управление системой корпоративных отношений в лице председателя совета директоров, члена советов директоров, председателя попечительского совета и др. Цель – обеспечение получения максимальной прибыли.

Таким образом, управление организацией требует от руководителей решения комплекса задач в области экономии затрат на содержание и развитие работников, а также на оптимизацию функционирования информационных, трудовых и временных операций и ресурсов в системе развития кадрового потенциала, формирования эффективной системы рискованных ситуаций для выработки организационно-управленческих решений.

Важно отметить, что в теории управления экономическими системами модель управления трудом рассматривается как один из ключевых процессов организации, поэтому при рассмотрении данного вопроса необходимо остановиться на изучении определения эффективности работы организации. Терминологический подход лучше начинать с рассмотрения внешней, внутренней и общей эффективности организации.

В экономической литературе изложено множество научных взглядов и подходов, отражающих основные аспекты понятия «эффективность». Данное понятие достаточно широко применяется в разнообразных областях науки и практики, так как имеет различные формы выражения и модифицируется в зависимости от вида производства. В современных условиях особое внимание авторов к данной тематике обусловлено необходимостью формирования перечня показателей и критериев оценки принимаемых решений, а также возможностью изменения производительных сил с целью повышения результативности работы предприятия.

По мнению автора, основная проблема в исследовании термина «эффективность» заключается в анализе значительного количества иностранных терминов, что в итоге затрудняет их практическое использование российскими компаниями, а также не позволяет точно определить состояние исследуемого объекта.

По результатам исследования литературных источников, в том числе зарубежных [38, 112, 114, 148, 182, 202], автором составлен перечень основных терминов, характеризующих понятие «эффективность» (таблица 1.2).

Проведенное исследование свидетельствует о том, что рассматриваемое понятие «эффективность» трактуется авторами с разных точек зрения. При этом его следует отличать от понятия «результативность», поскольку эффективность отра-

жает успешность управления трудовым потенциалом предприятия по отношению к понесенным затратам, соответствующим величине результата, а результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности в области управления и достижения определенного состояния.

Таблица 1.2 – Классификация терминов, характеризующих эффективность

Термин	Автор	Параметр	Содержание
Результативность	Петти У. [149]	Критерий эффективности	Оценка индивидуальных мероприятий, применяемых исходя из уровня способности людей оказывать влияние на экономический аспект жизни
Действенность	Синк Д.С. [178]	Критерий результативности	Сопоставление объема товара, фактически произведенного людьми, с объемом, которое планировалось произвести за период
Прибыльность	Синк Д.С. [224]	Критерий результативности	Соизмеримость уровня доходов с уровнем затрат в потоке денежных средств
Экономичность	Мескон М.Х. [128]	Критерий результативности	Внутренний резерв предприятия, выраженный в наилучшем использовании имеющихся трудовых и материальных ресурсов
Эффективность в распределении	Парето В. [221]	Снижение размещения ресурсов между возможными участниками рынка	Данное положение, при котором очень трудно выполнить какое-либо изменение, наиболее полно удовлетворяющее потребности конкретного человека, не оказывая при этом вред удовлетворению потребностей других людей
Эффективность в производстве	Самуэльсон П. [172]	Сокращение затрат путем использования передовых техник и технологий	Сокращение социальных предельных производственных затрат труда
Коммерческая эффективность	Мерзликина Е.М. [127]	Эффективность руководства компании	Обобщение экономических и финансовых значений показателей эффективности по определенным видам деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой и др.

Источник: составлено автором на основе данных [127, 128, 149, 172, 178, 221, 224].

Более глубокое понимание категории «эффективность» и «результативность» труда предлагает Слезингер Г. Э. [179], который под эффективностью труда понимает социально-экономическую категорию, определяющую степень достижения цели, соотнесенную со степенью рациональности расходования использованных ресурсов [179, с. 270], а под результативностью труда – степень достижения заданной цели, например обеспечение конкурентоспособности продукции или высокого качества оказываемых услуг [179, с. 274].

В теории оптимального управления эффективность является относительной величиной результативности, характеризующей уровень развития управляющей подсистемы или существенным элементом задачи управления, наряду с построением математической модели объекта, а также элементом построения функционала, «измеряющего» эффективность управляющих воздействий. То есть в первую очередь эффективность управления зависит от адекватности построенной модели процесса, протекающего в исходной системе [19].

В теории социально-экономической динамики эффективность труда человека, компании, института или экономической системы в целом зависит от уровня их творческих способностей к предпринимательству и координации, оцениваемых через элементы экономической результативности в зависимости от характера развития функционирующих систем [98, 167, 198].

Согласно экономической теории труда эффективность труда руководителей определяется соотношением результатов в виде полученных эффектов к затратам на их достижение. При этом результат труда может определяться одной из составляющих или складываться из нескольких элементов эффективности [51]:

1. Экономическая эффективность – имеет стоимостную форму и определяется соотношением рыночной стоимости эффектов, получаемых от реализации различных программ, к стоимости затраченных ресурсов на выполнение конкретного вида управленческой деятельности с соблюдением высокого качества управления на всех этапах работы.

Показателем экономической эффективности труда может являться соотношение конечного результата производства к совокупным затратам на управление, направленным на достижение ключевых целей (прибыль, рентабельность производства, доходность инвестиций, срок окупаемости затрат и др.).

Определение эффективности труда руководителей с помощью экономической оценки не может быть полным, так как не отражает ряд сфер их деятельности, связанных с выполнением социальных функций.

2. Социальная эффективность – не имеет конкретной оценки, так как ее сложно измерить в стоимостном выражении, поэтому она зависит от масштаба организации, ее уровня развития и направлений деятельности.

Результаты социальной эффективности характеризуются степенью удовлетворенности качеством жизни, для измерения которых применяются натуральные эффекты в виде повышения уровня эффективности принимаемых управленческих решений, улучшения производственной среды и трудового процесса, а также создания благоприятного климата в коллективе.

Выделяют четыре группы социальных показателей, характеризующие: условия труда на рабочем месте (освещенность рабочих мест, уровень заболеваемости и травматизма работников), социально-бытовые условия (уровень обеспеченности работников жильем, путевками, медицинскими учреждениями), квалификацию труда работников (общеобразовательный уровень работников, уровень общей культуры), организацию и мотивацию труда (дисциплина труда, материальное и моральное стимулирование).

3. Социально-экономическая эффективность представляет собой соотношение результатов в виде социальных эффектов, выраженных в стоимостном выражении к затратам, связанным с внедрением социально-значимых программ и мероприятий.

Результатом социально-экономической эффективности труда может являться рост доходов сотрудников за счет повышения производительности труда после реализации социально-значимых проектов, снижение потребности в объеме государственной поддержки (льготы, субсидии, гарантии) за счет получения экономии общественных ресурсов.

Принимая во внимание различные аспекты деятельности руководителя, направленные на создание оптимальных условий для развития экономики предприятия (экономическая эффективность) и обеспечение нормальных условий жизни и труда работников с достойным уровнем вознаграждения (социальная эффективность), необходимо в совокупности учитывать внутреннюю производственную

модель работы предприятия, а также особенности социально-организационных моментов.

Как правило, стремясь повысить экономическую эффективность, руководитель делает упор на получении прибыли предприятия, при этом результат данного решения может быть отрицательным, а в некоторых случаях навредить запросам и потребностям сотрудников.

Часто экономическая эффективность переплетается с социальной эффективностью, являясь ориентиром достижения результата в управлении общественным производством. В связи с этим, очень важно определить правильное соотношение между экономической и социальной эффективностью в существующих условиях функционирования предприятия для формирования системы управления, в которой работники будут заинтересованы в решении производственных задач.

Таким образом, в условиях полной заинтересованности работников на основе мотивированных целей у руководителя появляется возможность в решении более сложных задач, направленных на достижение конечного результата с получением максимального эффекта в виде прибыли для предприятия.

Понятие «эффективность» управленческого труда часто идентифицируется с понятием «результативность», отождествляющего достижение цели трудовой деятельности, а также степени приближения к ней, и понятием «производительность» труда, характеризующего способностью труда производить определенный набор работ в единицу времени и обеспечивать при этом оперативность, надежность и оптимальность управления производственной деятельностью.

На рисунке 1.3 представлен сравнительный анализ научных подходов к оценке труда работников организаций с определением его основных элементов и применяемых подходов (количественный и качественный) для раскрытия его сущности и содержания. Оценка труда руководителей организаций представлена на рисунке 1.4.

В нашем исследовании эффективность управленческого труда, кроме его производительности, рассматривается и с позиции качества выполняемых работ, их сложности и точности по времени исполнения.

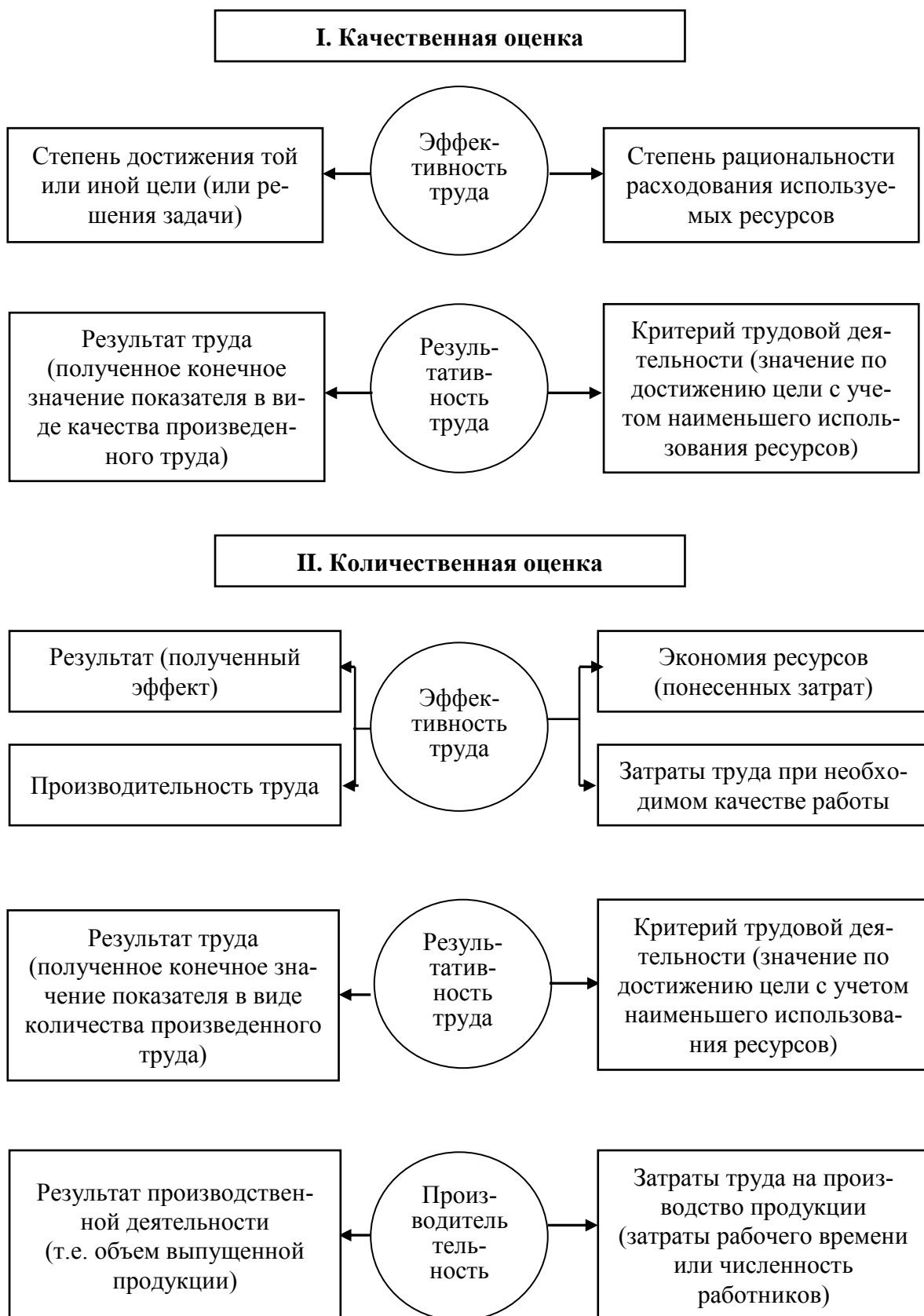
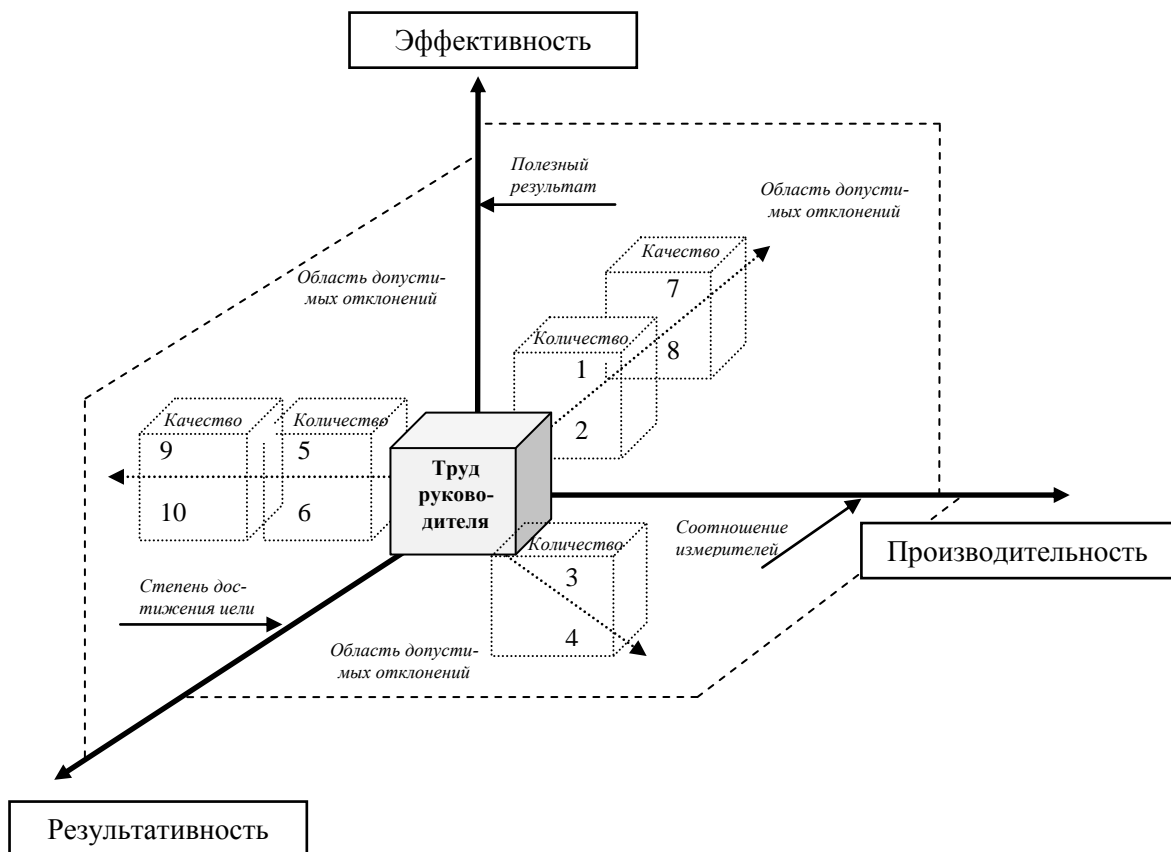


Рисунок 1.3 – Научные подходы к оценке труда работников организаций
 Источник: составлено автором на основе данных [35, 51, 100, 104, 179].



Количественная оценка:

- 1 – полученный полезный результат (экономический и социально-политический эффект) или прибыль как результат деятельности организации;
- 2 – экономия затрат живого и овеществленного труда в сфере управления;
- 3 – результат управленческой деятельности (количество вырабатываемых руководителем условных единиц информации);
- 4 – труд, затраченный на ее создание (затраты живого труда);
- 5 – конечный количественный результат управленческих действий (итог целенаправленной деятельности);
- 6 – цель управленческой деятельности (с учетом планируемых ресурсов).

Качественная оценка:

- 7 – степень качества, надежности и своевременности принимаемых управленческих решений;
- 8 – степень рациональности расходования используемых ресурсов;
- 9 – конечный качественный результат управленческих действий (итог целенаправленной деятельности);
- 10 – цель управленческой деятельности (с учетом планируемых ресурсов).

Рисунок 1.4 – Научные подходы к оценке труда руководителей организаций

Источник: составлено автором на основе данных [35, 51, 100, 104, 179]

Так, Слезингер Г. Э. [179] при раскрытии понятия «эффективность управленческого труда» предложил использовать информационный метод, основывающийся на отношении количества вырабатываемых аппаратом управления условных единиц информации в единицу времени. Предложенный подход при исчислении показателя эффективности он назвал «полной эффективной производительностью управленческого труда».

Ключевым отличием эффективности труда руководителей является использование в оценке двух групп показателей: общих, отражающих эффективность трудовой деятельности целого аппарата управления (показатели оперативности и экономичности), и частных, оценивающих эффективность индивидуальной работы руководителя (производительность и уровень организации).

Процесс исследования труда имеет богатую историю, в связи с чем долгое время основой оценки эффективности труда руководителя считалась величина прибыли, предложенная учеными американской школы управления. Ключевое внимание при формировании данного суждения уделялось теории факторов производства, в соответствии с которой размер заработной платы служил ценой труда в виде вознаграждения трудовой деятельности руководителя и характеризовал результат производительности капитала.

Показатель «производительность труда» целесообразно использовать при оценке определенных видов труда, результаты которых возможно количественно измерить. При этом результаты труда руководителя не могут определяться только его производительностью (например, объем переработанной информации, количество устных распоряжений и т. д.), так как затраты выражаются в стоимостной форме не только в области материального производства, но и в области обслуживания и научно-технической подготовки. Результативность труда характеризуется достигнутыми значениями показателей, отражающих конечный результат труда. Результат труда может быть в виде количественного или качественного показателя, оценка которых формируется путем разработки определенных критериев.

Таким образом, эффективность труда руководителя более широкое понятие, чем его производительность и результативность. Во-вторых, при оценке труда ру-

ководителя эффект не может определяться только в количественном выражении, он определяется еще и качеством. В-третьих, производительность труда применяется только в тех сферах, где результаты оценки поддаются количественной оценке, что свидетельствует о нецелесообразности ее применения в сфере управления.

Одни из авторов развития теории управления трудом Иванцевич Дж. М. и Лобанов А. А. [86, с. 112] считают, что оценка эффективности управления человеческими ресурсами направлена на определение затрат и преимуществ от реализации программ управления деятельностью и дальнейшего сопоставления результатов с данными отчетного периода предприятия и конкурентов. Реализация механизма оценки эффективности труда позволит предприятию повысить результативность своей работы, сформировать ответную реакцию со стороны сотрудников и руководителей, определить вклад каждого работника в выполнение задач.

Ученый в области социологических наук Патрушев В. Д. [146, с. 113] отмечает, что целью управления человеческими ресурсами является получение конечного результата, оценивающего удовлетворенность труда. Порядок организации данного процесса должен включать в себя определение целей и задач рассматриваемой области, формирование набора мероприятий и необходимых ресурсов для их достижения, нахождение оптимальных сроков выполнения намеченных целей и задач с учетом имеющихся возможностей, а также выполнение контроля сроков реализации плана на всех уровнях управления.

По мнению автора диссертационного исследования, эффективность труда руководителя следует рассматривать в виде интегрального показателя, включающего в себя социально-экономические аспекты деятельности и рассчитываемого соотношением результата, связанного с выполнением промежуточных этапов для достижения конечной цели организации, с экономичностью затрат на управление (обеспечение корпоративной и технологической координации, организация комплексной работы, формирование мотивационного фона и др.).

При этом важно отметить, что результативность труда руководителя влияет на эффективность изменения производственного процесса и отражается на общих

результатах производства, а эффективность его труда может определяться как общими, так и частными показателями и критериями, что свидетельствует о взаимосвязи критерия эффективности организации с эффективностью управленческого труда. Таким образом, достижение эффективности труда руководителем является одним из важнейших направлений стратегического развития предприятия, позволяющим находить взаимосвязи с другими этапами управленческого цикла. Также следует отметить, что при проведении экономической оценки эффективности его труда следует принимать во внимание издержки, направляемые на выполнение целей, так как фактическая эффективность определяется путем соотнесения результата с затраченными ресурсами на достижение цели.

Важно отметить, что эффективность применяемой системы управления эффективностью труда оценивается тремя составляющими (качество, результативность и экономичность), целесообразность применения которых зависит от набора выполняемых задач – например, оценить деятельность конкретного сотрудника или качество решений при использовании имеющихся технологий.

В настоящее время в научном сообществе действуют два ключевых направления к определению понятия «эффективность труда», которые в условном понимании целесообразно разделить на затратный и целевой подходы.

Концептуальной особенностью ученых Егоршина А. П. [70], Давыдова А. В. [61], Дятлова В. А. [69], Епишкина И. А. [74], Подсорина В.А. [151], Терешинной Н. П. [185] является исследование процесса оценки эффективности труда руководителя с позиции формирования издержек на персонал и получения количественных результатов от улучшения их деятельности, выраженной в повышении уровня производительности труда, снижении расходов на оплату дней нетрудоспособности, снижении уровня текучести.

Следующая группа авторов (Бовыкин В. И. [30], Одегов Ю. Г. [141], Шекшня С. В. [215]) утверждают, что процесс оценки эффективности труда руководителя должен характеризоваться уровнем качества достижения запланированного результата за счет максимального использования своих возможностей и потенциала, а также критерием успешности в выполнении экономических и социальных

ных целей компании. Поэтому данное направление исследует процесс управления трудом с позиции качества взаимодействия между работниками.

На взгляд автора, важно при проведении оценки эффективности труда руководителя учитывать качественное влияние на общий результат. Примером оценки качества работы может служить интегральный показатель, преобразовывающийся на всех уровнях управления и характеризующий эффективность работы отдельных систем или подсистем управленческого труда. Применять данный подход предлагается рядом научных ученых, в том числе Браверманом А. и Саулиным А. [32, с. 108], которые для общей оценки деятельности хозяйствующего субъекта предлагают использовать один интегральный показатель, включающий в себя наиболее важные для предприятия экономические показатели.

Специалист в области управления персоналом Шекшня С. В. [215, с. 50] предлагает проводить оценку эффективности труда руководителя с помощью применения анализа выполнения целей, оценки компетенций работников, оценки системы мотивации, анализа статистических данных кадрового потенциала, формирования затрат.

В большинстве случаев оценка эффективности труда руководителя выполняется не в полном объеме из-за отсутствия возможности применения адресной методики экономической оценки и проведения анализа результатов труда путем оценки его производительности. В частности, данный подход описан Синком Д. С. [178, с. 49], который при оценке эффективности труда предлагает не учитывать «человеческий фактор».

Одним из важнейших условий проведения эффективного анализа результатов труда является построение качественной измерительной системы оценки, позволяющей проводить формирование затрат и пользы от реализации сводной программы управления персоналом, а также сравнивать эффективность ее работы с результативностью работы самого предприятия за базовый период. Следствием выполнения работы для функционирования данного процесса должна являться организация механизма, включающая в себя проведение системной работы по

сбору и анализу аналитических данных, определению периодичности проведения оценки и назначению ответственных исполнителей.

Практика показывает, что большинством российских компаний при оценке результатов труда руководителя применяется однообразная система ключевых показателей, позволяющая оценить эффективность управления кадровым потенциалом, например: динамика текучести персонала, количество часов на проведение профессионального обучения, курсов подготовки персонала и т. д., эффективность применения которых в своих научных трудах описывает Лобанов А. А. [119]. Применение данного подхода на практике позволяет учесть интересы трудовых отношений всех хозяйствующих субъектов: государства, компании и сотрудника, а также является актуальным подходом в управлении.

В мировой практике существует множество подходов к оценке эффективности системы управления трудом. На основании обзора научных работ [63, 70, 85, 132, 162, 175, 207] в диссертационном исследовании выявлены и установлены базовые принципы анализа эффективности труда руководителя в зависимости от хронологии возникновения научной мысли (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Научные подходы к оценке эффективности труда руководителя

Период	Автор	Название	Содержание
1	2	3	4
1964 г.	Друкер П. [68]	Эффективный управляющий	Эффективность рассматривается как выполнение процесса в форме правильного выполнения вещей, также она включает в себя пять компонентов, ориентиром которых является результат
1980 г.	Патрушев В.Д. [146]	Методологические вопросы изучения бюджета времени	Проведение оценки эффективности управления трудом является второстепенной задачей компании. В данном процессе важно определить цели и задачи рассматриваемой области, разработать программу мер и сформировать ресурсы для выполнения цели
1988 г.	Ефимова М.Р. [77, 78]	Статистические методы в управлении производством	Проводится оценка текущего состояния и изменения структуры трудовых ресурсов. Определяется отношение показателей эффективности к данным статистических показателей, описывающих состав работников
1993 г.	Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. [86]	Человеческие ресурсы управления	Используется метод диагностики, включающий в себя анализ факторов, оказывающих воздействие на эффективность управления трудом работников. Значения показателей сравниваются с целевым значением, уровень достижения оценивает эффективность труда

Окончание таблицы 1.3

1	2	3	4
1997 г.	Рак Н.Г. [157]	Методика комплексной оценки кадров управления	Используется экспертный метод оценки на основе анализа достижений труда. Применяется анализ выполнения программы социального и экономического развития сотрудников, оценка проводится по итогам собеседования, выполнения производственных задач
1997 г.	Шекшня С.В. [215]	Управление трудом современной организации	Проводится оценка на основе анализа динамики изменения показателей в области эффективности управления трудом, позволяющих принять во внимание специфику работы компании. Ключевое место определено оценке демографической ситуации, уровню производительности труда, затратам на персонал
1998 г.	Кибанов А.Я. [95, 96]	Управление трудом организации	Определены положения, позволяющие сформировать направления эффективности управления трудом на всех уровнях управления. Предложена структура факторов и личностных показателей, оказывающих воздействие на процесс оценки эффективности труда. Разработана методика оценки системой управления персоналом путем оценки программ мероприятий
2003 г.	Апенько С.Н. [18]	Эффективность системы оценки труда	Выделяет целевую форму и форму потребности эффективности. В первом случае эффективность определяется выполнением целей по управлению кадровым составом исходя из важности системы для руководителей компании. Во втором – эффективность выражает уровень потребностей субъектов в достижении запланированного результата

Источник: составлено автором на основе данных [18, 68, 77, 78, 86, 95, 96, 146, 157, 215].

Из таблицы 1.3 следует, что существует множество подходов к оценке эффективности труда руководителя. При этом Рак Н. Г. в своих трудах исследует структуру управления в целом и не описывает факторы, оказывающие влияние на эффективность труда. Другая группа авторов (Кибанов А. Я., Шекшня С. В.) при проведении оценки эффективности труда не учитывает взаимосвязи показателей с уровнем конкуренции. Учеными Иванцевичем Дж. М. и Лобановым А. А. проводится субъективная оценка эффективности труда, не учитывающая математической взаимосвязи выявленных отношений.

Рассматривая вопрос о достоверности получаемой информации при проведении оценки эффективности труда руководителя, следует отметить, что используемые в работе методы оценки не позволяют в полном объеме достичь точности данных, поэтому на практике обычно используется множество оценок, в котором

одни виды анализа дополняют другие. Говоря об эффективности управления и возможности развития компании, необходимо исследовать личностные и профессиональные качества менеджмента компании, уровень восприятия и осознанности, необходимость обучения, чтобы соответствовать систематически меняющимся условиям социально-экономической среды.

Данные направления легли в основу диссертационного исследования при рассмотрении вопроса экономической оценки эффективности труда руководителя. Важно отметить, что процедура проведения оценки эффективности является организационным процессом, позволяющим руководителю компании проводить анализ своих профессиональных качеств и выявлять существенные недостатки в работе.

Проведенный анализ идеологии в области оценки эффективности труда позволяет сделать вывод, что существует два актуальных положения, согласно которым в первом случае эффективность труда руководителя оценивается исходя из внутренней взаимосвязи процессов управления и производства без проведения оценки вклада процесса управления трудом в эффективность работы процесса производства. Второе положение определяет уровень вклада процесса управления трудом в организацию эффективности процесса производства. При этом формирование количественной оценки вклада является трудоемким процессом в виду отсутствия соответствующих фактических значений показателей, поэтому большинство методик оценки эффективности управленческого труда следуют критериям формирования первого положения.

Таким образом, изучая труд руководителя в данном направлении, следует, что процесс оценки его эффективности является компонентным и многоуровневым, для реализации которого требуется выполнение значительного количества операций и действий. Так, для решения производственной задачи руководителю необходимо определить контур управления (сформировать цель, задачи, организовать мониторинг, провести своевременную корректировку). Конечным результатом эффективности его труда является цель, достигнутая за счет успешного выполнения своих функций на каждом организационном этапе.

1.2 Эволюция факторов эффективности труда руководителя

На современном этапе одной из актуальных задач национальной экономики в сфере повышения эффективности труда руководителя является исследование системы факторов, оказывающих воздействие на производительность и результативность труда, выявление источников роста и развития компетенций работников, а также совершенствование возможностей сотрудников, задействованных в обеспечении жизнедеятельности трудового процесса организации.

Рассмотрим сущность категории «фактор». В экономической литературе под термином «фактор» понимается причинная связь, оказывающая воздействие на результативные показатели, которые следует учитывать при планировании и анализе показателей хозяйственной деятельности, в том числе в области управления производственными и трудовыми процессами. Связь между факторами, оказывающими воздействие на результат, называют причинно-следственной связью [135, с. 46].

Практический подход в определении понятия «фактор» позволяет охарактеризовать его как индикатор эффективности труда руководителя, влияющий на внутреннее самосовершенствование, восприятие, развитие и стимулирование элементов производственного и трудового процессов, протекающих во внутренней и внешней среде организации. Особого внимания при исследовании вопроса эффективности труда руководителя требует анализ научно-обоснованной системы факторов, позволяющий большинству предприятий решать экономические проблемы, связанные с нехваткой высококвалифицированных работников и отсутствием эффективных методов оценки их труда.

В связи с этим огромное значение имеет решение проблемы, связанной с систематизацией и группировкой факторов, оказывающих воздействие на эффективность управленческого труда. Поэтому при формировании системы факторов целесообразно принимать во внимание то, что они функционируют не отдельно друг от друга, а взаимозависимо.

С концептуальной точки зрения формирование системы факторов, сгруппированных для оценки эффективности труда руководителя на предприятии, позволяет ему полноценно определить смысл значения «эффективность управленческого труда», сформировать взаимосвязь факторов друг с другом, определить отличительные черты функционирования составных элементов факторов исходя из особенностей работы организации и внешней среды.

Применение подробной классификации дает возможность сформировать общее представление об уровне влияния системы факторов в целом и по отдельности на эффективность труда, а также принять во внимание результативность каждого фактора для безошибочного внедрения направлений роста и развития предприятия и управленческого труда в частности.

В различных экономических источниках приводится множество предложений авторов по детализации системы факторов, направленных на обеспечение роста эффективности использования труда в организации. Отличительной особенностью данных суждений является формирование перечня факторов по укрупненным категориям, дифференцированным в зависимости от экономического содержания объекта [20, 51, 76, 142].

Обозначенный выше подход по делению факторов на группы в зависимости от их экономического содержания является не новым. Например, ученый Френкель А. А. [195] призывал разделять факторы на прямые и косвенные, что помогает организации исключить дублирование факторов при оценке уровня их влияния на эффективность труда. По нашему мнению, целесообразно систематизировать и группировать факторы эффективности труда руководителя в зависимости от направлений проводимого анализа.

Действующие на сегодняшний момент теоретические и практические исследования позволяют нам сформировать современную систему классификации факторов, оказывающих воздействие на эффективность труда руководителя, исходя из направлений анализа (рисунок 1.5).

ФАКТОР		СОДЕРЖАНИЕ
Внутренние факторы	⇒ Физиологические ⇒	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные и физические способности и др.
	⇒ Технические ⇒	Техническая оснащенность, возможность применения научно-технических достижений и результатов др.
	⇒ Технологические ⇒	Характер решаемых производственных задач, технологичность процессов, сложность труда и др.
	⇒ Организационные ⇒	Условия труда, количество категорий персонала, условия работы, продолжительность трудовой деятельности, квалификация работников и др.
	⇒ Социально-экономические ⇒	Поощрение работников за результаты работы, защита интересов, социальные льготы и гарантии и др.
	⇒ Социально-психологические ⇒	Организационная культура, система внешних и внутренних стимулов, эмоциональная нагрузка, психологическая поддержка, правовое положение, перспектива продвижения по службе и др.
	⇒ Интеграционные ⇒	Условия развития, интеллектуальная среда, взаимозависимость действий, самоорганизация и эмерджентность систем и др.
	⇒ Хозяйственные ⇒	Организация питания работников, санитарного и бытового их обслуживания и др.
Внешние факторы	⇒ Территориальные ⇒	Месторасположение организации, затраты времени на дорогу, уровень безработицы, размер инфляции и др.
	⇒ Природные ⇒	Уровень воздействия климатических, географических, геологических и биологических особенностей и др.
	⇒ Интеграционные ⇒	Наличие экономических взаимоотношений, общность социально-экономических условий, усиление конкуренции и др.

Рисунок 1.5 – Система классификации внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на эффективность труда руководителя
 Источник: составлено автором на основе данных [35, 59, 105, 146].

Авторский подход к формированию системы классификации факторов связан с созданием интеграционных факторов внешней и внутренней среды, учитывающих индивидуальные особенности трудовой деятельности в условиях структурных изменений и образования инновационной экономики. Включение интеграционных факторов в систему оценки эффективности управленческого труда позволяет руководителям осуществлять функции корпоративного и технологического управления в новых условиях развития с использованием интеллектуальной среды, учитывать в работе взаимозависимость действий смежных подразделений, а также определенный уровень самоорганизации и эмерджентности систем. Во внешней среде – организовывать работу с учетом интеграции экономических взаимоотношений, общности социально-экономических условий, а также усиления конкуренции на рынке.

На взгляд автора, наибольшее влияние на обеспечение результативности труда руководителя оказывают организационные факторы, связанные с квалификационными характеристиками работников, условиями труда и уровнем заработной платы. Важно отметить, что оплата труда работников находится в прямой взаимосвязи от уровня образования, стажа работы, багажа знаний и навыков, а также от индивидуальных способностей. Система поощрения и стимулирования, относящаяся к социально-экономической группе факторов, существенным образом оказывает воздействие на обеспечение эффективности труда и является важным направлением развития кадрового потенциала в долгосрочном периоде. Она позволяет руководителю компании направить действия работников на выполнение стратегических целей и задач, а также сбалансировать их финансовые потребности с существующими в организации ключевыми задачами и ориентирами развития [17, 27, 99, 110, 133].

Одним из основных факторов, позволяющих оценить эффективность труда руководителя, является фактор, связанный с применением системы мотивации, так как данный механизм направлен на повышение результативности труда конкретного сотрудника и может оказывать весомое воздействие на уровень производительности работы всей организации. Также система мотивации применима в

условиях развития компании для возможности достижения высокого уровня управляемости трудовыми ресурсами, но при этом в сочетании с условиями труда, технической оснащенностью предприятия и рабочего места, особенностями воздействия на организм человека природных явлений, возможностью реализации интеллектуальных способностей, вероятностью формирования выводов, рекомендаций и решений и т. д.

Влияние внешних факторов в виде изменения макро- и микроэкономической обстановки в стране за счет повышения уровня безработицы, снижения объема производства также существенным образом оказывает воздействие на систему мотивации труда. В результате формируется объединение нескольких элементов: ценностей труда, условий работы и возможностей выполнения этих условий для повышения уровня мотивации труда [125].

Таким образом, существует огромное количество факторов, оказывающих прямое и косвенное воздействие на эффективность управленческого труда, которые целесообразно учитывать руководителям компании при формировании корпоративной стратегии развития.

Важно отметить, что помимо материального стимулирования работников выделяется также совокупность методов, оказывающих воздействие на мотивацию труда. Традиционно система вознаграждения труда включает в себя ежемесячные выплаты, получаемые работником от организации за результаты своей работы, в виде постоянной части (оклада) и переменной части (льгот, надбавок, доплат). Также в качестве льгот могут выступать: добровольное медицинское страхование, отчисления в пенсионные фонды, организация питания, оплата проезда по служебным надобностям, материальная помощь, социальные выплаты и другие дополнительные преимущества.

В настоящее время обслуживание ключевого бизнес-процесса организации, связанного с развитием системы дополнительных льгот и гарантий, является первостепенной задачей в области управления кадровым потенциалом, так как от его слаженной работы зависит результат работы всей компании.

К нетрадиционным методам вознаграждения относят переменную часть заработной платы, дополнительные выплаты по итогам работы группы, размер труда за наличие высоких компетенций. Виды вознаграждений делятся на три основные группы: экономические, престижные, удовлетворенность работой. Обобщим существующие методы стимулирования труда работников, получившие всеобъемлющее использование на практике, и сформируем собственную классификацию методов, которые целесообразно применять в транспортных компаниях для возможности повышения уровня эффективности труда работников (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Ключевые методы стимулирования труда работников

Наименование метода	Индивидуальные	Коллективные	Корпоративные
Материальный метод, имеющий прямую зависимость	Форма оплаты труда: сдельная, повременная. Размер премирования за выполнение индивидуальных показателей и внедрение новшеств	Форма оплаты труда: аккордная. Размер премирования за внедрение новшеств	Контрактная система оплаты труда
Материальный метод, имеющий косвенную зависимость	Система страхования. Отчисления в пенсионный фонд. Дополнительные выплаты за стаж работы, выслугу лет	Размер премирования за выполнение коллективных показателей. Система дополнительного вознаграждения	Ежегодные бонусы за выполнение стратегических показателей
Нематериальные	Предоставление дополнительных дней отдыха. Гибкая система рабочего времени. Грамоты, благодарности	Повышение качества и условий труда	Карьерный рост. Обучение и развитие

Источник: составлено автором на основе данных [42, 49, 177, 179, 210].

Следует отметить, что существующие подходы к оценке эффективности управленческого труда в виде применения системы мотивации или стимулирования являются не всегда результативными, так как качественная реализация данного процесса зависит от состава работников, перечня сформированных им задач и целевых значений показателей, а также от специфики и особенностей работы организации. Существование фактора в форме режима гибкого рабочего времени позволяет сотрудникам компании формировать режим работы в соответствии с личными пожеланиями работников, что положительным образом отражается на результативности труда.

Автор отмечает, что создание необходимых условий для выполнения производственных задач существенным образом оказывает влияние на производительность труда, особенно в период реформирования организационной структуры предприятия, внедрения нового производства или создания модернизированных рабочих мест. Кроме того, еще одним ключевым фактором, оказывающим воздействие на эффективность труда, является возможность учета достижений и результатов в работе, что в конечном итоге приводит к формированию потребности у руководителя вносить свой вклад в развитие предприятия. При этом целью повышения результативности своей работы у руководителей компании служит не только существующая система премирования, но и уровень удовлетворения потребностей работников в полном объеме. Наиболее применимым фактором повышения эффективности труда является возможность реализации кадровой политики, направленной на обеспечение карьерного роста сотрудников, а также возможность приобретения ценных бумаг компании для участия в совете директоров в качестве совладельца.

Комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей работников, возникающих под влиянием морально-психологических факторов, является разнообразным и включает в себя возможность стимулирования труда работников в виде выдачи им благодарности, грамоты, премии от руководства компании. Также применяются мероприятия, имеющие отрицательное значение для работников (например, объявление выговора, снижение или лишение размера премии, понижение в занимаемой должности).

Стоит отметить позицию ученого Киллена К. [97, с. 136], внесшего весомый вклад в теорию управления трудом, который утверждает, что отрицательная мотивация приводит к принудительному согласию сотрудника выполнения своих обязанностей. При этом целесообразнее использовать положительные средства мотивации, а затем наказывать работника в случае не исполнения своих должностных обязанностей.

Важно отметить, что, с позиции финских исследований, положительные меры действуют результативнее, чем отрицательные меры. По их мнению, боль-

шинство руководителей компании не стараются применять в работе отрицательные меры воздействия, а используют их только в случае необходимости. Наихудшим вариантом мотивирования труда сотрудников являются случаи, при которых работники оказываются без каких-либо стимулирующих выплат, что указывает о полном безучастии руководства компании в их развитии [173].

Соответственно, результативность компании в первую очередь зависит от того, какая система стимулирования работников ею используется, поэтому внедрение и управление системой вознаграждения является для менеджмента компании ключевой стратегической задачей.

По нашему мнению, излишне упрощенная система компенсации труда направлена на формирование у сотрудников компании отрицательного отношения к своей работе, что существенным образом влияет на снижение уровня производительности труда, ухудшение качества производства, формирование высокого уровня текучести кадров, создание конфликтных ситуаций между работниками, нарушение трудовой дисциплины.

Значимость корректного соотношения количества работников определенных категорий для возможности обеспечения развития компании системно отмечалась в научных трудах в области экономики труда [78, 104, 150]. Как правило, рассматривались вопросы, связанные с определением необходимого количества соответствующих категорий сотрудников, в том числе работников аппарата управления.

При исследовании данного вопроса необходимо учитывать мнение авторов, которые рекомендуют относить к аппарату управления [129, 130]:

- линейных и функциональных работников, являющихся руководителями структурных подразделений;
- работников, в функциональные обязанности которых включается управление подчиненными, но по каким-либо причинам их в непосредственном подчинении нет;
- работников, занятых выполнением своих должных обязанностей в подразделениях, обеспечивающих процесс управления трудовой деятельностью.

В целях формирования полного представления о влиянии факторов на эффективность труда руководителя необходимо расширить дальнейшее научное исследование для изучения воздействия социальных факторов, оценку влияния которых целесообразно проводить с использованием статистических методов.

При определении характеристики показателей исследуемых социальных факторов необходимо применять действующие теоретические и практические инструменты в форме анализа существующих условий труда в организации. Данные характеристики должны включать в себя оценку всех направлений деятельности сотрудников от времени, затрачиваемого на дорогу, до их психологического состояния при взаимодействии с коллегами или клиентами.

Значимым является также формирование дополнительной системы критериев, ограничивающих возможность повышения эффективности труда, с определением уровня их влияния на результат и разработкой мер по их снижению (рисунок 1.6).

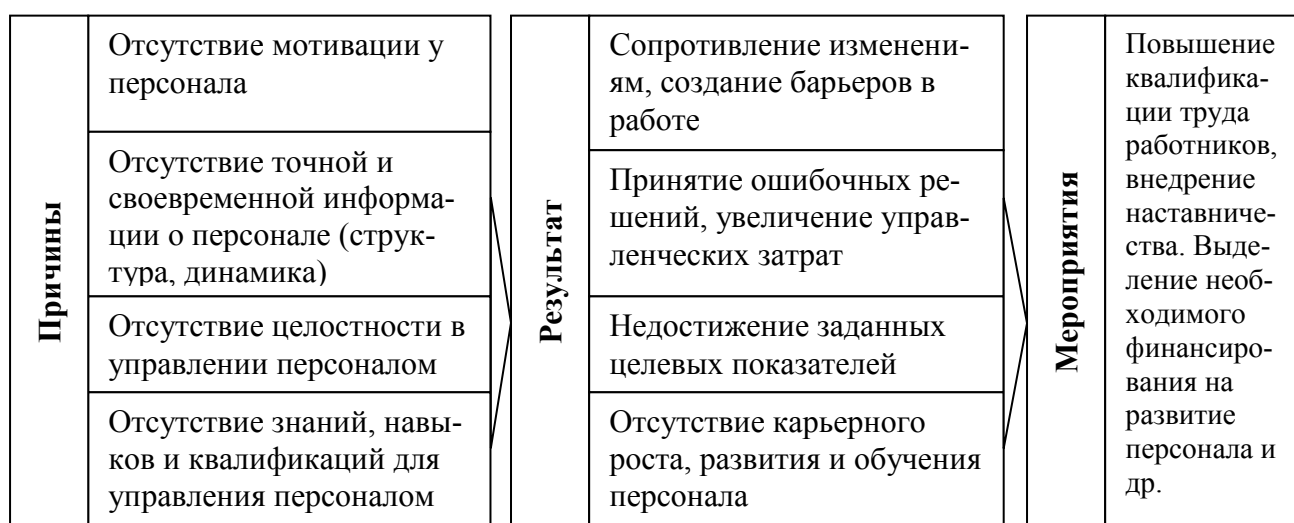


Рисунок 1.6 – Основные проблемы, ограничивающие повышение эффективности труда

Источник: составлено автором на основе данных [62, 82, 83, 94, 156, 170].

В качестве мероприятий предложено использовать направления в области повышения квалификации труда работников, внедрения наставничества, выделения необходимого финансирования на развитие персонала и др.

Стремительное изменение факторов внешней среды приводит к существенному изменению процесса организации производственной и управленческой деятельности, тесно связанной с работой субъектов управленческого труда и распределением между ними полномочий. Автором предложен концептуально новый подход к оценке эффективности труда руководителя, учитывающий тенденции формирования современной организации в условиях поступательного и инновационного развития экономики страны, представленный на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Основные тенденции развития современной организации

Источник: составлено автором.

С учетом технологических и организационных изменений возрастает сложность управленческих задач и принятия управленческих решений, а также процесс анализа информации и организации труда. Ключевыми элементами, поддающимися процессу трансформации, являются стратегия компании, организационная структура, содержательность выполняемой работы, методы и стиль управления. Ключевым фактором реализации стратегии является возможность определения перспектив развития организации, повышение прибыльности бизнеса за

счет внедрения инноваций и инвестиций, а также достижения высокого уровня конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [45, 84, 87, 101].

В организационной структуре широкое распространение имеют гибкие и оперативные структуры с минимальным количеством уровней управления и территориального функционирования. Современной тенденцией содержательности работы является повышение уровня сложности, обогащенности и самостоятельности в принятии решений. Основной задачей субъекта управленческого труда является координационный стиль руководства, включающий в себя системное мышление, знание современных информационных и производственных технологий, лидерские качества, корпоративное предвидение различных событий и достижений.

Современные тенденции развития экономики определяют новые подходы к оценке эффективности труда руководителя при выполнении управленческих функций, при анализе которых можно выделить определенную взаимосвязь с функциями управленческой деятельности, разработанными основоположником теории управления Файолем А. [192]. Согласно концепции управления Файоля А. все функции целесообразно разделить на два вида: общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием (они включают в себя пять обязательных функций: планирование, организацию, распоряительство, координирование и контроль) [192, с. 5].

Применим классическое разграничение функций управления на предприятии, разработанное Файолем А., к функциям управления на этапе инновационного развития, а также определим перечень характеристик организации, влияющих на эффективность труда руководителя (рисунок 1.8).

На рисунке 1.8 представлены основные функции управления, определяющие эффективность работы в период поступательного и инновационного развития экономики, сформированные исходя из ключевых направлений деятельности организации и решаемых задач.



Рисунок 1.8 – Процесс взаимосвязи функций управления организацией при поступательном и инновационном развитии

Источник: составлено автором на основе данных [116, 192].

Нарушение традиционных связей в производственной и управленческой деятельности организации приводит к изменению содержания труда руководителя, характеризующегося сложностью и интеллектуальностью выполняемых трудовых функций. При этом качество и результат функций управления в процессе организации труда зависит от факторов, воздействующих на него [75, 104, 164, 211, 217].

Для дальнейшего исследования данного вопроса сформируем собственную систему факторов, влияющих на содержание труда руководителя в период поступательного и инновационного развития экономики (рисунок 1.9).

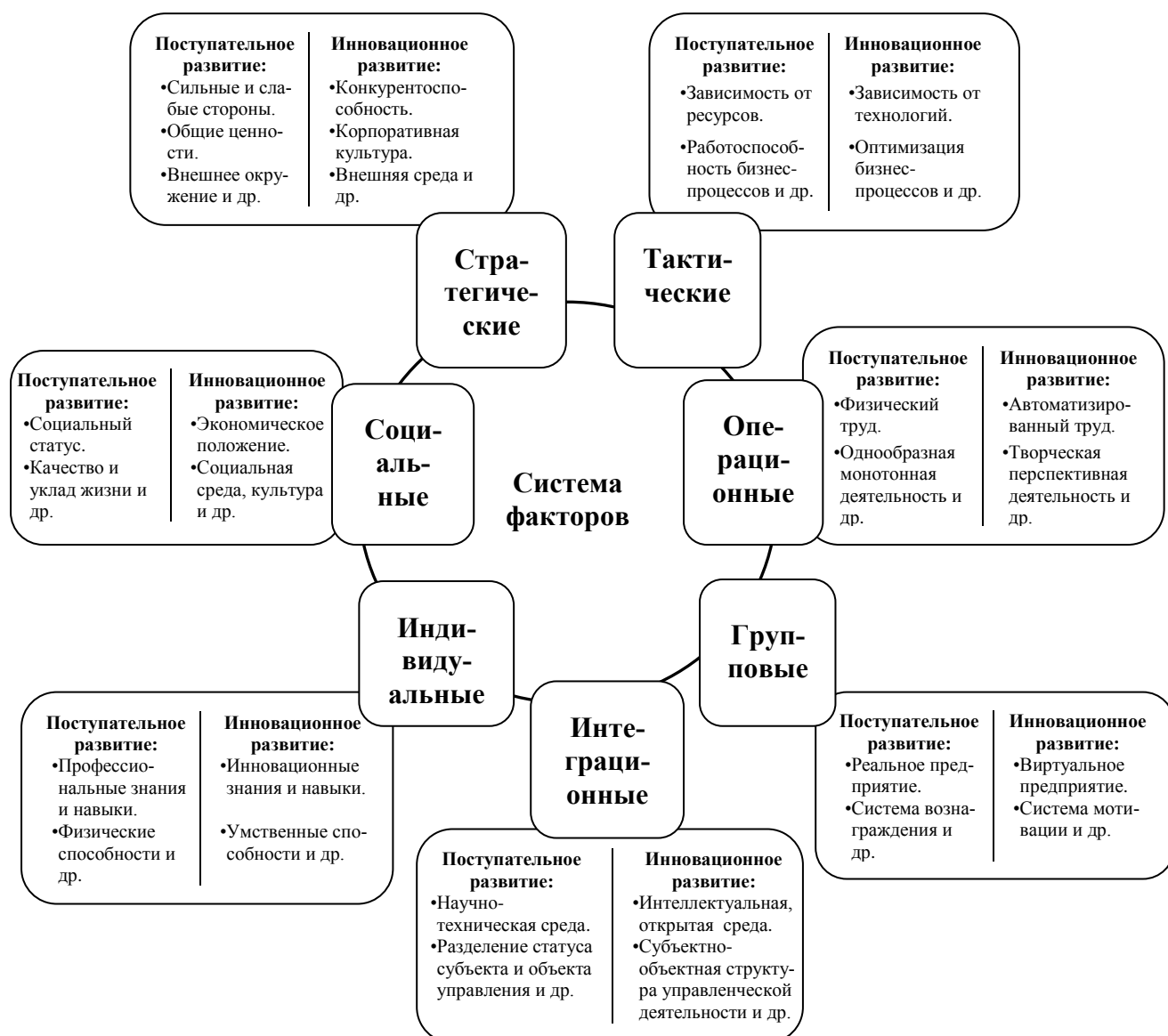


Рисунок 1.9 – Факторы, влияющие на содержание труда руководителя

Источник: составлено автором.

Влияние системы факторов в период поступательного развития экономики зависит от применяемого в организации принципа рыночного хозяйствования, характеризующегося постепенным совершенствованием производственных и трудовых процессов. В период инновационного развития экономики содержание сис-

темы факторов трансформируется. Так, базовой моделью становится принцип повышения качества и конкурентоспособности, включающий в себя развитие научно-технического и кадрового потенциала, внедрение современных знаний и инноваций, создание новых продуктов.

Автором обозначено, что наиболее значимыми при исследовании содержания труда руководителя являются факторы:

а) стратегические (изменение иерархических структур организации и числа уровней управления);

б) тактические (изменение границ работы за счет перехода на использование внешних контрактов для выполнения основных и вспомогательных работ, например сервис, аутсорсинг);

в) социальные (наличие небольшого коллектива профессиональных работников при больших производственных структурах);

г) операционные (появление электронных рабочих мест с новейшими цифровыми системами и телекоммуникационными технологиями);

д) индивидуальные (появление новых требований к производству современных продуктов);

е) групповые (формирование и распространение связей с помощью виртуального общения);

ж) интеграционные (создание транснациональной корпорации с развитой системой информационно-коммуникативных технологий и связей).

Применение в оценке эффективности управленческого труда системы факторов позволяет организации:

– учесть колебания в системе внутренних и внешних связей, оценить имеющиеся собственные ресурсы и возможности для эффективного функционирования организации в долгосрочном и краткосрочном периоде (стратегические и тактические факторы);

– определить уровень влияния социальных изменений на различные аспекты и сферы деятельности, в том числе на поведение в процессе принятия управленческих решений (социальные и операционные факторы);

– сформировать степень воздействия совместной и индивидуальной работы на результативность труда (индивидуальные и групповые факторы);

– исследовать влияние структурно-хозяйственных изменений на процесс устойчивых взаимоотношений элементов системы (интеграционные факторы).

Оценка эффективности труда руководителя должна строиться на ранжировании факторов относительно уровня их влияния на добавочный продукт. Обычно рассматриваются два направления формирования факторов, являющихся источником изменений во внешней и внутренней среде и определяющих сложность и масштабность выполняемой работы. Часто источником внутренних изменений является несовершенство организационной структуры, ошибки в управлении, отсутствие мотивации у персонала. В целях снижения рисков ситуаций необходимо проводить оценку факторов, оказывающих воздействие на обеспечение стабильности и эффективности функционирования производственных и трудовых процессов в организации. Кроме того, целесообразно обеспечить сбалансированность спроса и предложения рабочей силы внутри функционирования организации и создать предпосылки для многостороннего развития труда.

Таким образом, исследование эволюции системы факторов, влияющих на содержание и эффективность труда руководителя, позволяет сделать вывод о том, что при формировании кадрового потенциала необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы, связанные с уровнем мотивации работников на достижение заданных параметров, возможностью реализации их творческих способностей и умений, а также обеспечением соответствующих условий организации и оплаты труда.

Рассмотренные факторы существенным образом оказывают влияние на показатели результативности и эффективности труда руководителя в виде удовлетворенности своей работой, стремления к внутреннему совершенствованию, повышению производительности труда и достижению успеха работы организации за счет реализации целенаправленной и скоординированной деятельности.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт организации труда руководителя

Изучение вопросов оценки эффективности труда руководителей невозможно без исследования зарубежного и российского опыта, особенно в условиях формирования инновационной экономики.

Рассматривая зарубежный опыт, следует выделить ряд ключевых особенностей, напрямую связанных с системой оценки эффективности труда руководителей, а также имеющих большое значение для обеспечения результативности труда на предприятиях США [46, 190]:

- формирование задач в зависимости от категории труда работника, так как для руководителя, специалиста и рабочего существует разный уровень оценки эффективности труда;
- соответствие общепринятым требованиям к работе, соблюдение государственных ограничений и законов;
- определение вероятности влияния субъективного фактора – формирование личного отношения специалиста-эксперта, выполняющего оценку труда работника;
- применение особого стиля работы руководителя, связанного с использованием полученной оценки в зависимости от имеющейся ситуации, а также для формирования общих выводов и рекомендаций об эффективности труда работника и возможности применения мер, действенных при поддержке, развитии или наказании сотрудника;
- учет мнения профсоюзных организаций, высказывающих свою позицию в поддержку или исключение имеющейся системы оценки труда в целях повышения ее эффективности.

Анализ оценки эффективности труда руководителей, проводившийся на предприятиях США, позволил сформировать основные признаки, применяющиеся для определения уровня производительности труда с определенной частотой оценки (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Признаки оценки эффективности труда на предприятиях США

№ п/п	Наименование	Частота оценки
Общие		
1.	Качество выполняемой работы	93 %
2.	Объем выполняемой работы	90 %
3.	Знание специфики работы	85 %
4.	Присутствие на рабочем месте	79 %
Индивидуальные (личные)		
5.	Инициативность	87 %
6.	Коммуникабельность	87 %
7.	Надежность	86 %
8.	Контроль выполняемой работы	67 %

Источник: составлено автором по данным [83, 142].

Набор признаков оценки формируется руководителем компании исходя из требований решаемых задач и целесообразности получения желаемого результата. Так, например, при необходимости повысить результативность труда работников, признаком оценки может служить интенсивность и качество труда, а при необходимости формирования потенциальной производительности труда – доля работников, достигших карьерного роста.

Для разной категории работников существует своя периодичность проведения оценки, которая варьируется в диапазоне от одного раза в полгода до одного раза в год. На предприятиях США частота применения оценки эффективности труда руководителей имеет очень большое значение и проводится управляющим. Оценку эффективности труда могут выполнять [28]:

- работники совета, включающего в себя нескольких ревизоров, что исключает возможность предвзятого проведения оценки;
- коллеги по работе, хорошо знающие оцениваемого работника, в целях исключения возможности опережения работниками друг друга в вопросах размера заработной платы или продвижения по карьерной лестнице;
- работники, находящиеся в подчинении оцениваемого работника;

- сторонние специалисты, не имеющие прямого отношения к деятельности компании. Необходимость применения данного метода обусловлена важностью и качеством проведения оценки эффективности труда топ-менеджмента компании;

- самооценка труда, направленная на развитие навыков анализа у работника при проведении оценки результатов своей работы с использованием методов оценки, применяемых другими оценщиками;

- применение в совокупности приведенных форм оценки.

Важно отметить, что ключевым направлением оценки является формирование вариантов индивидуального развития сотрудников для возможности использования оценки эффективности труда в комбинации с другими методами оценки, формирующих результативность работы.

На предприятиях США интенсивно применяется прием, связанный с графическим изображением шкалы рейтинга, описательный метод и метод анкетирования. Метод управления по целям эффективно внедряется при проведении оценки эффективности труда руководителей, не задействованных в процессе производства. Вероятность использования в работе остальных методов оценки составляет менее 5 % от общего количества [83, 142].

Рассмотрим зарубежный опыт Японии в области организации труда сотрудников японских предприятий, который направлен на использование в работе существующих традиций, связанных с групповым разделением ответственности, коллективным выполнением показателей работы, неприкосновенностью поведения при решении задач. На японских предприятиях существуют правила, направленные на почитание существующих традиций, установление неформальных отношений с подчиненными и сотрудниками, применение длительного найма работников, системное продвижение персонала по службе со сменой профессии и должности через каждые 3–5 лет. Для руководителей японских предприятий ключевым методом оценки эффективности управленческого труда является проведение анализа на основе рассмотрения данных биографии и изучение сведений о работе из личных дел сотрудников.

Кроме того, широкое применение получили методы, связанные с проведением профессиональных проверок в виде выполнения установочных заданий (написание письма или доклада, формирование проекта), использованием приема проведения устных экзаменов в формате собеседования или групповых общений, формированием анкетного листа для выяснения способностей и опыта работы, а также использованием тестирования для проверки уровня знаний, умений и навыков сотрудников. Рядом других японских предприятий в качестве метода оценки труда руководителей используется специально разработанный документ, отражающий уровень профессиональных квалификаций работника, успехи в области инноваций и качества труда, стороны жизненной позиции в достижении поставленных целей и задач. Содержание данного документа соответствует требованиям оценочной карты работника, в частности применяемой российскими предприятиями при проведении аттестации труда работников, и является базой для формирования размера заработной платы и принятия решения о продвижении работника по карьерной лестнице [153].

Российскими предприятиями при проведении оценки эффективности труда руководителей используется аттестация для возможности применения сформированных результатов в управлении в отношении каждого сотрудника. Объектом аттестации выступают сотрудники организации, числящиеся в штате данного предприятия. При этом процесс организации работы по проведению аттестации установлен официальными нормативными документами и определенными методическими разработками. Кроме того, организации, в соответствии с существующими целями, могут формировать собственные требования к проведению аттестации с соблюдением условий трудового законодательства в целях исключения случаев в виде нарушения прав работника.

На основе детального исследования процесса оценки управленческого труда руководителя автор отмечает, что российскими предприятиями одновременно применяется несколько методов, например, оценка труда сочетается с оценкой качеств работников, оказывающих воздействие на выполнение поставленных задач. Форма проводимой оценки состоит из двух разделов, в каждом из которых

руководитель предприятия помимо оценки в баллах обосновывает критерии ее выставления.

Согласно исследованию работы большинства крупнейших российских компаний следует, что процесс аттестации работников имеет полугодовое или ежегодное рассмотрение. В промежутках между оценками труда применяется собеседование в форме неформального общения, в ходе которого обсуждаются результаты труда руководителей и формируется мнение об эффективности их труда. Следует отметить, что приведенный пример проведения оценки не является составным элементом аттестации, но служит основанием для изучения динамики оценки эффективности труда сотрудников компании [34].

Особенностями работы следующей группы российских предприятий в области применения методов оценки труда является использование в работе жесткого контроля, направленного на анализ эффективности труда руководителя при выполнении функций по приему или назначению сотрудников на новую должность. Использование контроля в оценке эффективности управленческого труда помогает предприятию сформировать сильные и слабые стороны деятельности работника, разработать комплекс мер по исключению недостатков в работе, оказать помощь при решении проблемных вопросов. В процессе данного анализа оценивается правильность решений, принимаемых руководителем о назначении сотрудников на определенную должность, их переводе на другую работу или увольнении в случае отсутствия положительной динамики в работе.

Практика управления эффективностью труда показывает, что российские предприятия выстраивают процесс применения аттестации в промежутке от трех до пяти лет, что свидетельствует об отсутствии системности в управлении трудовыми ресурсами. По мнению автора, применение более частых оценок управленческого труда, например один или два раза в год, позволяет предприятию использовать аттестацию в качестве основы управления производственным процессом, формировать сбалансированность между результатами и удовлетворенностью труда, выраженного в форме продвижения работника по службе и обеспечении приемлемых условий и организации оплаты труда.

Нами отмечено, что проведение аттестации труда работников является обязательным условием исследования соответствия его занимаемой должности или выполняемой работе. При этом в целях системного изучения вопросов аттестации труда необходимо обращаться к требованиям нормативно-правовых актов, в которых содержится информация о сроках проверки, вида аттестации и порядка проведения с определением целесообразности включения в состав комиссии руководителей определенных направлений работы и т. д.

Таким образом, методы оценки эффективности управленческого труда – это совокупность инструментов, дающих возможность объективно оценить вклад руководителей в достижение общих целей, определить из них наиболее перспективных, охарактеризовать их личностные и деловые качества.

Кроме того, наиболее распространенными методами оценки эффективности труда руководителя, применяемыми российскими и зарубежными компаниями, являются количественный, качественный и комбинированный методы, представленные на рисунке 1.10.

Нами замечено, что примером числовой оценки уровня эффективности управленческого труда является балльный метод, метод рангового порядка, система графического профиля и др. Примером, описывающим качество работы, является метод устных и письменных характеристик, биографический метод, метод групповой дискуссии и др. Совокупность описательного метода и качественных характеристик связана с формированием комбинированного метода, примером которого может быть метод группировки работников, рейтинговый метод, тестирование, оценка по системе ключевых показателей и др.

Важно отметить, что на практике широко применяются количественные методы оценки эффективности труда руководителей, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами является объективность, независимость отношения экспертов к работнику, возможность формализации результатов, проведения сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

НАИМЕНОВАНИЕ МЕТОДА	ОПИСАНИЕ МЕТОДА	ОСОБЕННОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
I. Количественный метод		
Балльный	Получение определенной суммы баллов за достигнутые результаты работы	Количественное выражение результатов труда каждого сотрудника
Коэффициентный	Формирование коэффициентов путем сравнения фактических значений с нормативными	Вводится нормативная оценка результатов труда
Метод рангового порядка	Формирование рейтинга сотрудников в целях применения кадровых решений	Признаки, имеющие один ранг, могут различаться
Система графического профиля	Использование графической формы оценок вместо измерителей	Наглядное изображение деловых качеств работников
II. Качественный метод		
Анализ документов	Изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании	Используется при найме
Биографическое интервью	Структурированная беседа, сбор информации о жизненном пути человека	Должен проводить психолог, владеющий данным методом
Тесты способностей	Оценка эффективности труда в определенном типе деятельности	Оценку должны проводить специально обученные эксперты
Профессиональные тесты	Разрабатываются под конкретную должность, тестирование ключевых знаний и навыков	Оценку формируют внешние эксперты консалтинговых компаний, профильные специалисты
III. Комбинированный метод		
Рейтинг	Анализ личных качеств работника на основе оценки выполняемых задач	При приеме на работу, при принятии решения о кадровом назначении, перемещении
Личностные опросники	Результаты оценки личностных черт и компетенций потенциальных кандидатов	Информация о характере сотрудника не имеет прямого отношения к ожидаемым результатам
Ассесмент-центр	Совокупность бизнес-кейсов для оценки набора компетенций	Точность определяется уровнем эффективности компетенций, качеством разработанных кейсов
Оценка по системе КРІ	Максимально формализованный метод оценки результативности труда сотрудников	Требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки

Рисунок 1.10 – Ключевые примеры методов оценки эффективности труда руководителей

Источник: составлено автором.

Важной составляющей эффективности труда руководителей является проведение психологических методов оценки, дающих возможность менеджменту сформировать личностные и профессиональные качества сотрудников, определить перспективы и возможности в развитии каждого из них. Примером психологического метода оценки являются беседы, интервью, психологическое тестирование и др.

Невербальная методика – еще один важный метод оценки эффективности труда руководителей, использующийся при трудоустройстве работников для формирования комплексной оценки их психологических характеристик.

Современные методики оценки эффективности труда руководителей включают в себя набор наиболее целостных и эффективных методов на основе моделирования ситуаций, в которых работник должен показать свои сильные личностные качества и профессиональные навыки. Примером данного метода является проведение ассессмент-центров, метода «360 градусов» и др.

Таким образом, для формирования идеальной системы оценки эффективности труда руководителей в организации целесообразно учитывать вероятность развития каждого метода оценки для возможности его применения в зависимости от целевых задач, размера предприятия и имеющихся ресурсов. Необходимо принимать во внимание особенности, связанные с принятием решения о дальнейшем статусе оцениваемой категории работников, что требует от руководства компании использование системы надежных и эффективных методов оценки.

Относительно новой методикой оценки эффективности труда руководителя является система сбалансированных показателей, которая применяется компаниями как ключевой механизм в области стратегического управления, позволяющий измерить его эффективность при помощи специально подобранных и взвешенных (сбалансированных) индикаторов, которые комплексно отражают текущее состояние организации.

Исследование появления и развития системы сбалансированных показателей позволило нам сформировать таблицу, наиболее полно отражающую временное изменение данной системы (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Ключевые периоды формирования системы сбалансированных показателей

Период	Источник	Содержание
1992 г.	Статья в «Harvard Business Review» (авторы – Нортон Д. и Каплан Р.)	Авторы утверждают, что компании, чтобы улучшить эффективность трудовой деятельности, необходимо оптимизировать затраты, работать над качеством, выполнять заказы с минимальным количеством времени и не фиксировать стратегические изменения системы
1996 г.	Книга «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (авторы – Нортон Д. и Каплан Р.)	Авторами предложено использовать систему, основанную на причинно-следственных связях между несколькими стратегическими целями, отражающих их параметры и факторы получения планируемых результатов. Система формируется из четырех элементов – финансовая область, клиентская база, внутренние изменения и повышение уровня развития работников, план действия которых формируется в виде различных показателей
2000 г.	Книга «Организация, ориентированная на стратегию» (авторы – Нортон Д. и Каплан Р.)	Авторы предлагают использовать пять принципов создания организации, ориентированной на стратегию, путем решения всеобщей проблемы менеджмента, в том числе не как сформулировать стратегию, а как заставить ее работать

Источник: составлено автором по данным [22, 89, 90].

Исследование методики системы сбалансированных показателей, созданной Нортоном Д. и Капланом Р. [90], позволяет сделать вывод о том, что данная система является элементом оценки эффективности труда руководителей, выработанная значительным количеством ученых и применяемая в практической сфере деятельности, например таких, как: Деминг Э. [66] – методика «Управление качеством», Хаммер М. и Чампи Д. [196] – методика «Реинжиниринг бизнес-процессов», Портер М. [222] – методика «Цепочка создания стоимости», Прахалад С. – методика «Обучающаяся организация» [223].

Исходя из своего назначения, сбалансированная система показателей получила данное название, так как формируется на системном подходе к оценке и анализу имеющихся у компании ценностей. В английском языке слово «баланс» включает в себя следующее смысловое содержание – уравновешенный, пропорциональный, гармоничный. Используя данную методику, компания достигает баланса перспектив, баланса стратегических проектов, баланса связей и баланса показателей [22, 52, 79, 88, 89, 90, 121, 137, 143, 161, 196, 208, 226].

Обзор ключевых методик оценки эффективности труда руководителей и специалистов, а также анализ соответствия характеристик оценки труда руководителей транспортной компании с оценкой эффективности труда работников ведущих российских компаний и организаций по ключевым отраслям экономики представлен в Приложении А (составлено автором по материалам [26, 44, 47, 55, 57, 80, 92, 100, 147, 174, 220]).

Еще одной ключевой методикой развертывания стратегии, направленной на оценку эффективности труда руководителей путем выявления взаимосвязей между результатами, стратегиями и тактиками реализации выбранных стратегий, является методика Хосин Канри. Преимуществом данной методики является вовлечение руководителей в выработку общего видения и общего плана действий, в процессе реализации которого устанавливаются направления деятельности предприятия, цели и применяемые для их достижения инструменты.

Основным инструментом реализации стратегических целей в модели Хосин Канри является построение «Х-матрицы», которая дает возможность оценить эффективность труда руководителя через процесс разработки и реализации стратегии путем формирования стратегических инициатив и проектов, обеспечивающих реализацию каждого из проектов по группам показателей, закрепленных за конкретными руководителями [33, 67, 102].

Другой ключевой методикой, позволяющей провести комплексную оценку эффективности труда руководителей, является система ключевых показателей эффективности, рассмотренная в научных работах многих авторов [124, 160, 181, 229, 230, 231, 233, 236, 242, 244]. Данная система применяется для оценки конечного результата анализируемых бизнес-процессов и сравнения их со стратегическими, тактическими и операционными целевыми значениями для формирования информации о причинах изменения фактических данных к целевому уровню.

В зарубежной литературе под аббревиатурой KPI понимают инструмент перевода стратегии в конкретные действия, доведение стратегии до деятельности каждого сотрудника [145, с. 15].

Очевидно, что ключевой показатель поэтому и называется «ключевым», так как выбирается из сотни других показателей, менее значимых, по которым сложно определить вероятность достижения целевого ориентира. Однако установлено, что ключевых показателей не должно быть много, поэтому на практике большинство компаний ограничивается пятью-семью (максимум десятью) показателями, что позволяет достоверно оценивать итоги анализируемого бизнес-процесса.

По мнению научных экспертов в области стратегического управления, для успешного управления компанией на основе ключевых показателей необходимо:

- 1) правильно сформировать организационную структуру;
- 2) качественно смоделировать структуру планируемых показателей;
- 3) разработать индивидуальную карту работы сотрудников и компании;
- 4) провести обучение участников процесса управления компанией;
- 5) обеспечить развитие системы мотивации и оплаты труда.

На практике система ключевых показателей используется руководителями компании для решения стратегических задач, направленных на количественное выражение уровня продвижения стратегии к измеримым целям; оценки выполнения функций; формирования решений по корректировке действий для повышения результативности и эффективности процессов управления трудом.

Автор отмечает, что перечисленные выше методики оценки эффективности труда руководителей являются ключевым направлением в системе стратегического управления, так как дают возможность руководству компании определить степень эффективности работы над созданием стоимости бизнеса с целью дальнейшего расширения внутренних возможностей и увеличения инвестиций в разные бизнес-процессы.

Таким образом, оценка эффективности труда руководителей предполагает выбор одного из методов оценки, направленного на обеспечение и реализацию установленных задач. Сам же процесс формирования оценки эффективности управленческого труда является длительным и многоступенчатым этапом в связи с выполнением значительного количества действий и операций, направленных на формирование конечного результата.

Выводы по первой главе

1. Сформировано авторское определение труда руководителя, под которым понимается целесообразный вид деятельности субъекта труда в сферах планирования, организации, координации, анализа, контроля и мотивации, обладающего интеллектуальными, творческими, профессиональными, личностными характеристиками высокого уровня развития, имеющего соответствующие полномочия и воздействующего на бизнес-процессы во внутренней и внешней среде организации в целях обеспечения ее устойчивого развития. Ввиду изменения содержательного уровня труда руководителя видоизменяются критерии оценки его эффективности, в результате чего ключевое значение приобретают такие характеристики, как инновационность, интеллектуальность, сбалансированность, синергизм, мотивационность и корпоративность.

2. Рассмотрены научные подходы к измерению сущности понятий «эффективность труда», «результативность труда» и «производительность труда», в том числе на примере категории «руководитель». Сформированы отличительные черты трех понятий с количественной и качественной стороны проводимого анализа.

3. Введено авторское понятие «критерий эффективности труда руководителя», определены три группы критериев его эффективности (пригодность, оптимальность, превосходство). Исходя из уровней качества, сформированы критерии оценки эффективности его труда.

4. Выявлены основные тенденции и проблемы в развитии современной организации с определением факторов, влияющих на содержание и эффективность труда руководителя, включая стратегические, тактические, индивидуальные, групповые, социальные, операционные и интеграционные.

5. Разработан авторский подход к формированию системы классификации факторов с добавлением интеграционных факторов внешней и внутренней среды, учитывающих индивидуальные особенности трудовой деятельности в условиях структурных изменений и образования инновационной экономики. Включение интеграционных факторов в систему оценку эффективности управленческого труда позволяет руководителям выполнить анализ и определить зависимость

влияния условий хозяйственной жизни на эффективность управленческого труда, а также формировать варианты решения проблем в рассматриваемых аспектах трудовой деятельности.

6. Обозначено соотношение экономических категорий «труд руководителя» и «управление организацией». Установлено, что в теории организаций принято выделять четыре ключевые модели, характеризующие развитие теоретических концепций и определяющие сущность организаций как объекта управления. Для каждой модели сформированы критерии оценки для повышения эффективности работы организации.

7. Проведен анализ существующих методов оценки эффективности труда руководителей, используемых зарубежными и российскими компаниями. Например, предприятия США чаще всего применяют метод графической шкалы, рейтинг, описательный метод, а также анкетирование. Метод управления по целям эффективнее всего применяется при оценке эффективности труда руководителей, не участвующих в производственном процессе. На японских предприятиях оценка эффективности управленческого труда связана с использованием имеющихся традиций на основе изучения биографий и личных дел, внедрения профессиональных задач в форме подготовки доклада, письма, проекта. В российских компаниях оценка эффективности труда руководителей проводится в формате аттестации, организационное выполнение которой оформляется нормативным документом, что позволяет руководству применять сформированные результаты для принятия мер в отношении определенного сотрудника.

8. Рассмотрены основные методические подходы к оценке эффективности труда руководителя (количественный, качественный и комбинированный). По мнению автора, целесообразно в процессе организации трудовой деятельности сочетать все три подхода, так как они дополняют друг друга и позволяют сформировать комплексное видение об эффективности труда руководителя.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ)

2.1 Развитие методических основ оценки труда руководителя с учетом его особенностей

На основе методических подходов, описанных в параграфе 1.3, сформируем современную оценку эффективности труда руководителя транспортной компании, имеющую прикладной аспект для данного научного исследования. В качестве информационной базы целесообразно применить рекомендации по оценке труда работников, разработанные Свердловской железной дорогой [106].

Процедура оценки результатов управленческого труда осуществляется по количественным и качественным характеристикам, учитывает объем выполняемой работы и творческую активность руководителя. При формировании качественных характеристик результатов труда учитывается динамичное развитие конструируемых технологических процессов, экономическое содержание внедряемых норм времени, материальных ресурсов, технический уровень инженерных разработок, точность и аккуратность в работе, соответствие выполняемого набора функций и работ должностным обязанностям, своевременное применение имеющихся технологических алгоритмов в подготовке и освоении производства и др.

Принимая во внимание существенное количество показателей эффективности труда руководителя, целесообразно использовать в его оценке три характерные черты: количество выполненных заданий, их качество, а также соблюдение сроков выполнения работ. При этом достижение установленного значения показателя оценки управленческой деятельности описывается определенным количеством баллов, суммарный результат которых характеризует итог за определенный период, и формируется методом экспертных оценок [106]:

- объем работы выполнен в соответствии с планом, то присваивается 30 баллов;
- если качество работы соответствует плану, то присваивается 20 баллов;

– если задания выполнены с соблюдением срока и утвержденным планом, то присваивается 20 баллов;

– если в работе проявлена самостоятельность и инициативность, то присваивается 10 баллов;

– если в процессе работы применяются новые направления развития, методы и модели управления, то присваивается 10 баллов;

– если рабочий процесс организован эффективно, то – 10 баллов.

Итоговая сумма баллов для оценки управленческой деятельности рассчитывается путем применения к характеристикам поправочных коэффициентов, находящихся в диапазоне от высокого значения (1,25) до низкого значения (0,50).

Суммарное количество баллов формируется как произведение полученных баллов на коэффициент уровня оценки руководителя за отчетный период.

Для подведения результатов полученных баллов и оценки управленческой деятельности целесообразно использовать характеристики уровней оценок результатов труда руководителя, приведенные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристики уровней оценок результатов труда

Определение	Характеристика уровня			
	Низкий 0,50	Средний 0,75	Выше среднего 1,0	Высокий 1,25
1	2	3	4	5
1.Количество работ, выполненных в соответствии с установленным планом	Незначительное количество работ, выполненных в сравнении со среднестатистическим объемом, приходящимся на одного работника	Среднее количество работ, выполненных в соответствии с планом	Количество работ, выполненных сверх плана, превышающее среднестатистический объем, приходящийся на одного работника	Количество, работ, выполненных сверх плана, существенно превышающее среднестатистический объем, приходящийся на одного работника
2.Качество работ, выполненных в соответствии с установленным планом	Низкое качество выполняемой работы (наличие ошибок, наличие случаев возврата заданий на доработку)	Качество выполняемой работы среднее (наличие небольших погрешностей, редкие случаи возврата заданий на доработку)	Высокое качество выполняемой работы, отсутствуют ошибки, задания оформляются в соответствии с установленными требованиями	Высокое качество выполняемой работы с наличием оригинальных решений, отсутствуют ошибки, задания оформляются в соответствии с установленными требованиями

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5
3. Соблюдение сроков работ, выполненных в соответствии с установленным планом	Значительные нарушения установленных сроков, медлительность в работе	Имеются незначительные опоздания, работа выполняется в срок	Случаи опоздания отсутствуют, работа выполняется в срок	Работа выполняется в срок или досрочно, с удовольствием выполняет дополнительные задания
4. Самостоятельность и инициатива в работе	Постоянно требуется помощь руководителя, в решении задач нет инициативы	Иногда требуется помощь руководителя, в решении задач нет инициативы	Практически не требуется помощь руководителя, в решении задач инициативен	Не требуется помощь руководителя, в решении задач инициативен, ищет новые формы взаимодействия
5. Способность осваивать новые направления развития и методы управления	Не использует новые направления развития, изучает методы управления с трудом	Новые направления развития и методы управления осваивает медленно, использует редко	Новые направления развития и методы управления осваивает быстро, использует часто	Новые направления развития и методы управления осваивает быстро, широко использует инструменты управления
6. Рациональная организация рабочего процесса	Рабочий процесс организован неэффективно, рабочее время используется не рационально	Рабочий процесс организован эффективно, имеются потери рабочего времени	Рабочий процесс организован эффективно в соответствии с планом, рабочее время практически всегда используется рационально	Рабочий процесс организован эффективно в соответствии с планом, рабочее время используется рационально, много успевает сверх плана

Источник: составлено автором по данным [106].

Оценка труда руководителя формируется путем применения балльной системы по каждой разработанной характеристике трудовой деятельности, результаты которой заносятся в таблицу 2.2.

Значение по каждому показателю определяется методом экспертных оценок. В качестве экспертов было задействовано 150 сотрудников транспортной компании, участвующих в оцениваемых процессах косвенно или напрямую (эксперты отобраны автором диссертационного исследования).

По данным таблицы 2.2 следует, что оценка трудовой деятельности руководителя транспортной компании по итогам работы за 2019 год составила 93,8 баллов из 125 баллов, что свидетельствует о средних результатах его деятельности. При этом три признака имеют средний уровень оценки, это «Количество выполненных работ», «Соблюдение сроков выполнения работ» и «Рациональное ис-

пользование своего рабочего времени», что говорит о низкой эффективности организации текущей работы в данных направлениях деятельности.

Таблица 2.2 – Ведомость оценки руководителя транспортной компании

Характеристика трудовой деятельности	Ед. изм.	Оценка за 2019 год												
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год (в среднем)
1. Количество работ, выполненных в соответствии с установленным планом	коэффициент	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,5	1	0,75
	балл	22,5	15	15	22,5	22,5	22,5	30	30	22,5	22,5	15	30	22,5
2. Качество работ, выполненных в соответствии с установленным планом	коэффициент	1,25	1,25	1,25	1	1,25	1	1	1,25	1,25	1,25	1	1,25	1,17
	балл	25	25	25	20	25	20	20	25	25	25	20	25	23,3
3. Соблюдение сроков работ, выполненных в соответствии с установленным планом	коэффициент	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	0,81
	балл	15	15	20	15	15	15	15	15	20	15	20	15	16,3
4. Самостоятельность и инициатива в работе	коэффициент	1,25	1	1,25	1	1,25	1,25	1,25	1,25	1	1,25	1	1	1,15
	балл	12,5	10	12,5	10	12,5	12,5	12,5	12,5	10	12,5	10	10	11,5
5. Способность осваивать новые направления развития и методы управления	коэффициент	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1	1,25	1	1,25	1,25	1	1,25	1,19
	балл	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	10	12,5	10	12,5	12,5	10	12,5	11,9
6. Рациональная организация рабочего процесса	коэффициент	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	0,83
	балл	7,5	10	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	7,5	10	7,5	8,3
Итого	баллов	95,0	87,5	92,5	87,5	97,5	87,5	97,5	100	100	95,0	85,0	100	93,8

Источник: составлено автором.

Основной причиной, воздействующей на уровень эффективности труда руководителя, является высокая загрузка, работа в условиях дефицита времени, особенно при неполном обеспечении производственного процесса необходимыми ресурсами, психологическое напряжение и стресс, вызванные высоким уровнем динамичности и ответственности за отклонения в технологии работ и возникновения рисков последствий, а также низкая мотивация. Во вторую очередь – это

режим труда и график работы, так как функциональное состояние организма руководителя поддается постоянным умственным изменениям.

Данная оценка социально-экономической эффективности труда руководителя может быть применена при проведении аттестации и установлении денежного вознаграждения руководителя, учитывающая его уровень квалификации и деловых качеств за анализируемый период.

Важно отметить, что на современном этапе развития процесса управления трудовой деятельностью отсутствует единое понимание решения проблемы, связанной с комплексной оценкой эффективности труда. В связи с комплементарностью процесса организации трудовой деятельности с процессом производства достаточно трудно определить экономическую эффективность труда руководителя на основе показателей, характеризующих основные результаты работы и целевые ориентиры по развитию компании в целом.

Изучение и анализ действующих моделей управления [35, 58, 115, 122, 142, 146, 159, 177, 1943, 209] дают возможность сформировать основные методические подходы к оценке процесса «труд руководителя»:

- первый подход – общерезультативные экономические показатели характеризуют конечный продукт производства (прибыль от операционной деятельности, себестоимость перевозок, уровень рентабельности, срок окупаемости инвестиций в инфраструктурные проекты и т. д.);

- второй подход – общерезультативные экономические показатели характеризуют качество и сложность живого труда или выполняемой работы (производительность труда по перевозочным видам деятельности, механовооруженность труда, среднесписочная численность, в том числе инженерно-технических работников и т. д.);

- третий подход – общерезультативные социальные показатели характеризуют уровень мотивации труда, уровень психофизиологического настроения (текучесть персонала, уровень квалификации персонала, степень профессиональной подготовки, соотношение уровня оплаты труда работников с общероссийским уровнем и т. д.).

Концептуальной особенностью первого направления является возможность проведения оценки управленческого труда на основе анализа итоговых значений показателей в целом по предприятию. При этом необходимо принимать во внимание тот факт, что на достижение целевых значений показателей существенным образом оказывает влияние имеющиеся у предприятия средства труда (машины, оборудование, механизмы и т. д.), предметы труда (материальные затраты), а также инновационные процессы, связанные с технологическим развитием предприятия (высокий уровень адаптивности к специфике работы компании). Недостатком применения данного направления является значительная зависимость от внешней среды и отсутствие личного вклада работника в достижение планируемого результата, что требует от руководства проведения оценки влияния процесса управления трудом на итоговые результаты процесса производства.

Преимуществом второго направления является возможность формирования критериев для проведения оценки эффективности трудовой деятельности. В то же время они не отражают процесс организации работы и ориентиры общественной работы, оказывающие воздействие на итоговые результаты процесса производства, а также экономическую деятельность компании.

Отличительной особенностью третьего направления является наличие значительной классификации результатов труда исходя из личных характеристик сотрудников и их возможностей работы в коллективе.

Если стратегическим ориентиром работы компании является повышение эффективности работы, то целесообразно применять первое направление оценки экономической эффективности управленческого труда. В случае необходимости достижения целей компании и целей сотрудников – то второе и третье направления в виде социальной и социально-экономической эффективности.

По мнению автора, целесообразно в процессе организации трудовой деятельности сочетать все три подхода оценки, так как они дополняют друг друга и позволяют сформировать комплексное видение об социально-экономической эффективности труда руководителя. Важно отметить, что в первом направлении объектом исследования выступают имеющиеся материальные, трудовые и финан-

совые ресурсы организации, во втором – в основном трудовые ресурсы, в третьем направлении – также трудовые ресурсы, но декомпозированные до каждого исполнителя.

Критерием оценки социально-экономической эффективности трудовой деятельности целесообразно установить выполнение значения интегрального показателя в виде «Коэффициента эффективности труда руководителя», в состав которого должны входить три-пять показателей из каждого направления оценки. Порядок расчета должен основываться на проведении среднеарифметического расчета коэффициентов выполнения показателей за рассматриваемый период.

Включение интегрального показателя в оценку эффективности труда руководителей позволит организации сформировать показатели, отражающие их непосредственный функционал, исключить дублирование показателей друг с другом, обеспечить мотивацию у них на обеспечение эффективной работы и др.

Кроме того, для определения эффективности управленческого труда целесообразно применять значения показателей, характеризующие уровень выполнения производственных заданий с позиции объема, качества, полноты и своевременности. Основным требованием формирования значений показателей должны быть целенаправленность, достижимость, адресность и т. д.

Нами отмечено, что критерием оценки эффективности труда руководителей целесообразно устанавливать показатели, связанные с выполнением задания по выработке, достижению определенного уровня качества работы, сокращению затрат на работу персонала и др. При этом ключевыми областями оценки эффективности управления работниками компании являются:

- 1) социальная зона, позволяющая оценить уровень пожеланий и потребностей сотрудников;
- 2) экономическая зона, дающая оценку уровню выполнения целевых значений и задач компании на основе организации работы сотрудников по принципу экономичного расходования ресурсов.

Опираясь на современные подходы к исследованию показателей оценки управленческого труда, следует привести примеры автора диссертационной рабо-

ты, оценивающие результат эффективности управленческого труда руководителей транспортной компании (рисунок 2.1).

Цель	Результат	Эффект
Начальник железной дороги (транспортной компании)		
Обеспечить внешнюю привлекательность компании	Рост индекса удовлетворенности клиентов	Отсутствие жалоб от клиентов. Рост уровня мотивации у сотрудников
Обеспечить конкурентоспособность компании	Рост количества новых клиентов	Рост выручки от грузовых перевозок. Снижение эксплуатационных затрат
↓		
Начальник дирекции		
Повысить удовлетворенность работой сотрудников	Снижение коэффициента текучести кадров	Рост уровня заработной платы. Рост интенсивности труда
Повысить качество продукции	Рост коэффициента обучаемости сотрудников	Снижение количества нарушений. Рост производительности труда
↓		
Начальник линейного предприятия		
Обеспечить высокий уровень выполнения производственных заданий	Рост производительности труда	Рост объема выполняемой работы. Содержание численности в пределах «права» на объем работы
Обеспечить снижение производственных издержек	Снижение себестоимости продукции	Рост объема выполняемой работы. Снижение удельных затрат
↓		
Мастер участка		
Обеспечить безаварийную работу	Выполнение календарного плана ремонта	100 %-ный ввод объектов в эксплуатацию. Рост производительности труда
Обеспечить требования безопасного производства работ	Снижение количества браков в работе	Рост уровня профессиональной подготовки. Снижение непроизводительных затрат

Рисунок 2.1 – Показатели оценки труда руководителей транспортной компании

Источник: составлено автором.

По данным рисунка 2.1 следует, что на каждом уровне управления должна внедряться индивидуальная оценка результатов эффективности труда, состоящая из набора определенных показателей, закрепленных за каждым исполнителем.

Для руководителя линейного предприятия набор показателей должен отражать сложность и качество выполняемых работ, а для руководителя железной дороги (транспортной компании) – уровень клиентоориентированности и конкурентоспособности в целях снижения риска утраты репутации на рынке.

Большинство авторов в качестве критериев оценки социально-экономической экономической эффективности управления трудом советуют использовать интегральные показатели, характеризующие [21, 23, 24, 125]:

- соотношение итогов работы к затратам на содержание работников;
- уровень влияния трудовой деятельности работников на выполнение долгосрочных целей и задач, направленных на развитие компании.

Уровень социальной эффективности управления трудом характеризуется степенью достижения имеющихся пожеланий и интересов сотрудников. Критерием социальной эффективности управления трудом работников может быть перечень индивидуальных потребностей сотрудников для включения их в систему ключевых характеристик работы организации.

В связи с существующим многообразием критериев оценки, составляющих социальную эффективность управления трудом, ряд авторов рекомендуют в качестве итогового показателя применять показатель в виде уровня удовлетворенности трудовой деятельностью, при этом не имеющего конкретики в формулировке и содержании, что приводит к трудностям его применения на практике [201].

Автор отмечает, что экономическая и социальная эффективности постоянно находятся в трансформирующемся состоянии, выраженном в их противоречивости друг с другом. Соответственно формирование равновесного состояния для обеспечения эффективного функционирования социальной и экономической эффективностей является ключевой задачей в области управления трудом, так как от предметной оценки эффективности труда руководителей зависит результативность работы всей компании. Оценку эффективности управления трудом целесообразно выполнять через анализ показателей, преимущественно характеризующих данное направление работы, и требования к критериям, включающих: наличие достаточности и полноты анализа; возможность реализации управленческих решений на основе достигнутых результатов; актуализацию перечня показателей, выражающих прямое воздействие на принимаемые управленческие решения; взаимосвязь со стратегической целью оценки; обеспечение сопоставимости итогов с издержками, сформированных в процессе управления; отражение динамики выполнения, отклонения и изменения показателей от целевых значений.

Следует отметить, что ключевое место в научной организации управленческого труда занимает применяемая в компании модель управления, изучение ко-

торой позволяет сформировать полное представление об уровне трудовой активности и творческого потенциала руководителя, оценить качество и эффективность принимаемых им управленческих решений.

Используя имеющиеся теоретические подходы к исследованию системы организации труда, разработаем модель труда руководителя транспортной компании, раскрывающую цель, задачи, функции, операции и результаты (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Модель труда руководителя

Источник: составлено автором.

Данная модель отражает современную систему организации труда руково-

дителя транспортной компании в условиях развития технологий управления и применения новых подходов к ее реализации.

В рамках предложенной автором модели осуществляется формирование и оценка управленческого труда, учитывающая уровень профессиональных компетенций для выполнения интеллектуальных и творческих операций, а также затраты труда на достижение результатов, удовлетворяющих социально-экономические интересы потребителей, работников и в целом компании.

Эффективность направлений управленческой деятельности может быть оценена с помощью показателей, являющихся измеримыми и достижимыми при формировании результатов труда, например: рыночных результатов – показатель «динамика рыночного спроса»; производственных – показатель «рост доли прибыли за счет снижения операционных затрат»; социальных – показатель «повышение уровня заработной платы».

Важно отметить, что особенностью содержания труда руководителя является его особое нормирование, характеризующееся набором выполняемых функций, связанных с реализацией творческих заданий, отсутствием постоянно повторяющихся элементов трудовой деятельности в течение рабочего дня и несбалансированностью загрузки.

Перечень обязанностей и объем выполняемых функций зависит от набора операций, обычно осуществляемых при отсутствии заранее разработанных правил, нормативов и стандартов, а также в условиях их частичной автоматизации. Исходя из этого, автором предложено формализовать операции на два вида: интеллектуальные и творческие. Интеллектуальные включают в себя операции, характеризующие изучение передового опыта, специальной литературы, проведение тематических заседаний и совещаний, решение научных, технических и экономических задач, управление производственными процессами. Творческие операции направлены на применение креативного подхода при создании каких-либо продуктов труда, проведение всесторонней системной оценки в решении задач, реализацию способностей по соединению художественного начала и труда, а также творческое общение с людьми.

Процесс управления трудовой деятельностью на практике включает в себя исследование системы внешних и внутренних факторов, элементов управляющей подсистемы в виде техники, методов и механизмов управления, а также организационных форм, обеспечивающих соединение трудовой деятельности работника со средствами производства.

Принципиальными особенностями теории управления трудом, предложенной Иванцевичем Дж. М. и Лобановым А. А. [86, с. 125], является формирование методики анализа на примере оценки деятельности службы управления персоналом по следующим критериям: 1) показатели экономической эффективности, отражающие результативность работы службы, потраченные расходы на одного работника в рамках реализации программы развития; 2) показатели уровня согласованности; 3) показатели удовлетворенности сотрудников в виде социальных льгот, гарантий, направлений деятельности, функциональных особенностей работы; 4) второстепенные показатели эффективности работы, выраженные уровнем текучести кадров, количеством браков в работе, количеством претензий и конфликтных ситуаций с подчиненными и др.

Таким образом, приведенные выше показатели и их сочетание друг с другом отражают эффективность труда и дают возможность проводить анализ их выполнения с целевыми значениями.

По мнению Фигунова Э. Б. [193, с. 11], ключевыми показателями, отражающими эффективность труда работников, являются:

- затраты труда в единицу времени и их сопоставимость между собой;
- программа сокращения численности работников в зависимости от увеличения объема работы и одновременном росте уровня интенсивности труда.

В результате на основе разработанной системы показателей формируется критерий воздействия каждого показателя на отклонение уровня интенсивности труда, без возможности количественного определения его воздействия на результативный показатель.

Кроме того, в научной работе Поповой О. И. [154] инструментом качественного планирования и анализа численности персонала выступает группа пока-

зателей, наиболее полно отражающая качество управления трудом в организации (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Система показателей оценки труда работников организации

Направление оценки	Наименование показателя	Ед. измерения	Способ расчета
1. Ключевые показатели работы	Объем производства	млн руб.	Определяется в натуральном и стоимостном выражении
	Объем имеющихся ресурсов	млн руб.	Определяется в среднем за год
	Финансовый результат	млн руб.	Разница между суммой доходов и расходов
	Эффективность производства	руб./руб.	Отношение результата к затратам
2. Показатели структуры	Профессионально-квалификационная структура (рабочие, специалисты, служащие, руководители)	чел.	Определяется по каждой <i>i</i> -й категории персонала (рабочие, специалисты, служащие, руководители)
	Показатели половозрастной структуры	чел.	Определяется количество работников женского и мужского пола с дифференциацией по среднему возрасту
3. Показатели эффективности	Численность персонала (явочная, списочная, среднесписочная)	чел.	Численность работников <i>i</i> -й категории
	Удельный вес каждой <i>i</i> -й категории работников в общем количестве	%	Численность работников <i>i</i> -й категории в общем количестве * 100 %
	Средний размер заработной платы	руб.	Характеризует уровень оплаты труда. Определяется для каждой категории персонала
4. Показатели инвестирования	Затраты на персонал	млн руб.	Всего затраты на оплату труда, на обучение работников и т. д.
	Удельный вес фонда заработной платы в затратах	%	Доля в затратах * 100%
	Расходы на социальные нужды, предусмотренные трудовым законодательством. Удельный вес в издержках	млн руб. %	Расходы на социальные нужды по статьям и кодам затрат труда, предусмотренные законодательством
	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы. Удельный вес в издержках	млн руб. %	Расходы на дополнительные социальные нужды по статьям и кодам затрат труда, предусмотренные предприятием

Источник: составлено автором по данным [154].

Важно отметить, что ключевой задачей приведенной системы показателей является возможность формирования необходимого объема затрат на обслуживание и содержание сотрудников для обеспечения конкурентоспособности органи-

зации на рынке. При этом приведенная система показателей не учитывает критерии оценки, связанные с системой мотивации, подбором и продвижением сотрудников по карьерной лестнице, а также обучением и развитием. Еще одним недостатком приведенной системы показателей является отсутствие возможности формирования решений о дальнейшем развитии системы управления трудом, ее эффективности работы и возможном применении, а также о целесообразности вложения финансовых средств.

В целях дополнения существующих подходов к оценке управленческого труда, автором диссертационной работы предложена система показателей, сформированная исходя из ключевых направлений работы руководителей транспортной компании. Кроме того, система показателей детализирована по трем блокам: экономическому, технологическому и социальному (таблица 2.4). Перечень данных показателей позволяет оценить уровень труда руководителей в процессе реализации нововведений, мультифункциональных проектов, а также интеллектуальных организационно-технических и технологических решений.

Таблица 2.4 – Система показателей оценки труда руководителей транспортной компании

Этап	Направление работы	Система показателей		
		Блок «Экономический»	Блок «Технологический»	Блок «Социальный»
I этап	Текущая (основная) деятельность	Прибыль до вычета расходов по уплате процентов, налогов и начисленной амортизации (ЕБИТДА). Себестоимость перевозок	Интенсивность отказов. Доля участков с ограничением скорости движения поездов. Производительность локомотива. Участковая скорость. Погрузка грузов. Пассажирооборот	Текущность кадров. Укомплектованность штата. Социальные расходы на реализацию программ по улучшению условий и качества труда.
II этап	Координационная (дополнительная) деятельность	Доходы от привлечения высокодоходных грузов. Расходы на организацию перевозочного процесса	Количество применяемых инноваций. Количество мультифункциональных проектов. Уровень реализации корпоративных программ	Количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв. Доля внедренных результатов интеллектуальной деятельности

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 2.4 следует, что предложенная система показателей позволяет транспортной компании сформировать полное представление об эффективности управленческого труда на основе анализа имеющихся критериев оценки, а также усилить воздействие работников на достижение запланированных результатов для обеспечения удовлетворенности своих потребностей в условиях интеграционных изменений.

При этом содержание первого направления работы в форме основной (текущей) деятельности включает в себя показатели, отражающие финансово-хозяйственное состояние транспортной компании, эффективность управления численностью работников, а также технологическими операциями при организации перевозочного процесса.

Содержание второго этапа, выраженного выполнением функций в области дополнительной (координационной) деятельности, характеризуется инновационной активностью и конкурентоспособностью транспортной компании, в создании и производстве новых продуктов и услуг, а также развитии перспективных видов экономической деятельности.

Таким образом, в параграфе 2.1 автором отмечено, что руководителями компании используются различные подходы к оценке эффективности управленческого труда. При этом применяемая в оценке система показателей позволяет выявить взаимосвязь с ключевыми показателями работы компании, оценить эффективность труда руководителей и элементов, сформировать интерес у работников в выполнении поставленных производственных задач.

Наибольший интерес у руководителей компании при проведении оценки эффективности управленческого труда вызывают показатели, отражающие результативность трудовой деятельности, и отвечающие за достижение поставленных целей перед работниками. На наш взгляд, руководители организации первоочередное внимание должны уделять показателям, отражающим структурные изменения и преобразования, процесс перехода и развития интеграционных процессов, а также отвечающих требованиям современной экономики.

2.2 Анализ эффективности труда руководителя и развитие системы ее показателей

В целях решения проблемы целевого состояния системы управления, а также упорядочивания деятельности в условиях трансформации структуры управления в компании ОАО «РЖД» была разработана «Концепция организационного развития» (далее Концепция), учитывающая интеграционные изменения бизнес-процессов. Ключевой особенностью данной Концепции является изменение существующей системы управления в соответствии с перспективным состоянием хозяйственного комплекса и стратегическими целями развития бизнесов.

По мнению автора диссертационного исследования, преимуществами данной организационной модели являются:

- распределение компетенций и уровня ответственности за общие результаты и результаты определенных направлений деятельности;
- сокращение этапов управления и территориального расположения региональных органов управления образующихся подразделений;
- улучшение качества принимаемых решений путем конкретизации специфики работы подразделений;
- повышение результативности принимаемых операционных решений путем передачи компетенций и ответственности управленческому персоналу подразделений.

Основным положением Концепции является сохранение управляемости на всех функциональных уровнях в результате внедрения интеграционных изменений и создания подразделений по видам деятельности на центральном и региональном уровне, что позволит устранить имеющиеся недостатки в управлении и повысить результативность хозяйственной деятельности всего холдинга «РЖД».

В результате реализации Концепции были проведены структурные преобразования по созданию базовых элементов организационной модели компании и образованы корпоративные центры управления железных дорог, бизнес-блоки и бизнес-единицы по отдельным видам деятельности. Схема целевой организационной модели компании представлена на рисунке 2.3.

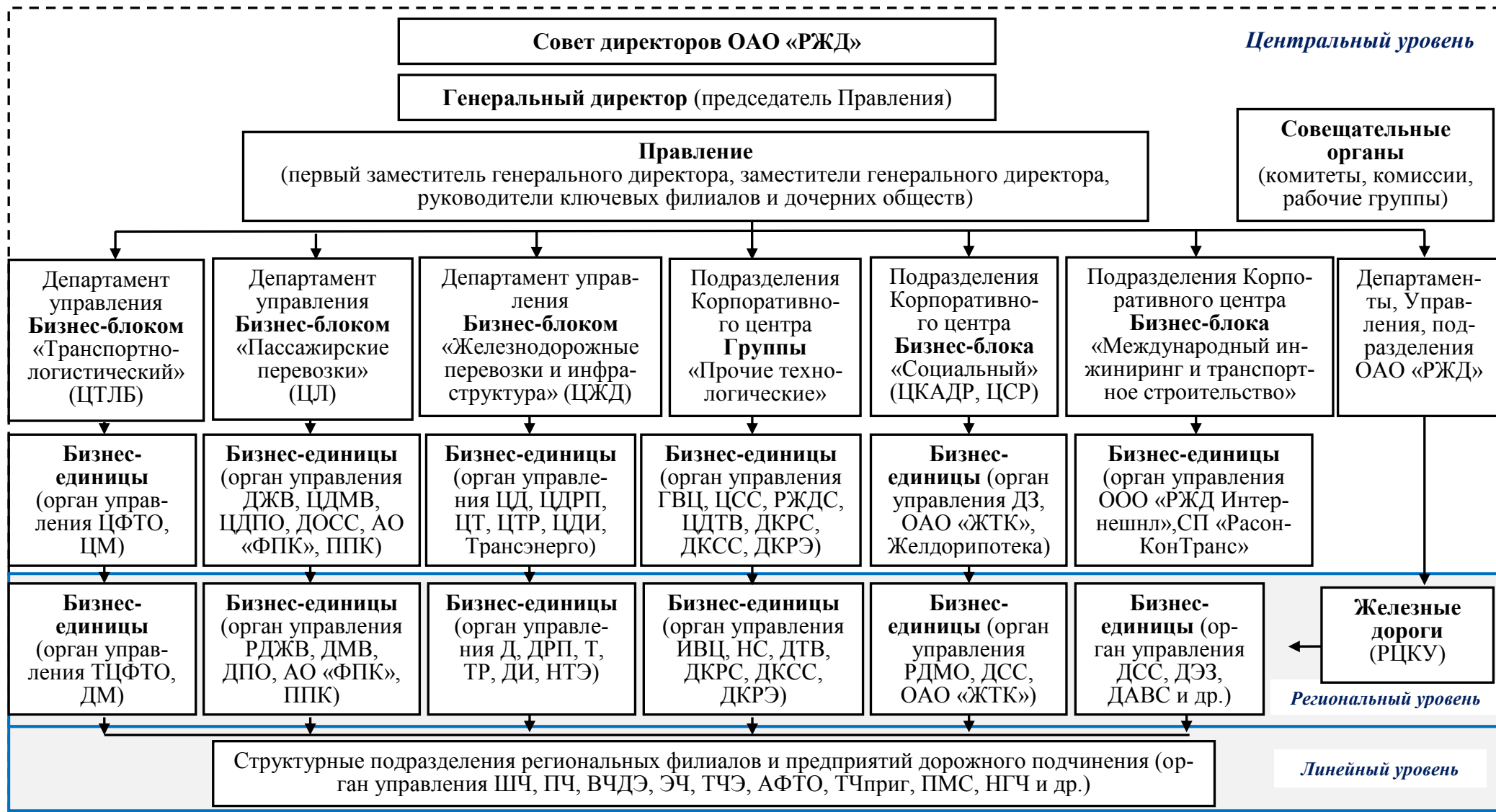


Рисунок 2.3 – Схема целевой организационной модели транспортной компании

Источник: составлено автором по данным [163, 165, 235].

Далее остановимся на рассмотрении значений терминов: «корпоративный центр», «полигон железной дороги», «бизнес-единица» и «бизнес-блок», а также на их классификации в зависимости от уровня управления.

1. В транспортной отрасли под термином «*корпоративный центр*» понимается совокупность подразделений ОАО «РЖД», осуществляющих управление, контроль и координацию деятельности бизнес-единицами, а также выполняющих функции стратегического управления процессом реализации идей и проектов. В корпоративный центр включаются:

– на центральном уровне управления: правление ОАО «РЖД», совещательные органы, аппарат управления, состоящий из департаментов (в том числе департаментов управления бизнес-блоками), управлений и структурных подразделений ОАО «РЖД»;

– на региональном уровне управления: железные дороги – филиалы ОАО «РЖД», выполняющие функции региональных центров корпоративного управления (РЦКУ). В данном статусе железные дороги призваны обеспечить проведение в регионе единой корпоративной и технологической координации бизнес-единиц.

Терминологически в рамках данного исследования категория «корпоративный центр» отражена в категории «транспортная компания».

2. *Полигон железной дороги* – это совокупность деятельности структурных подразделений функциональных филиалов ОАО «РЖД» и структурных подразделений дорожного подчинения, расположенных в границах тяготения железной дороги. Одним из крупнейших полигонов ОАО «РЖД» является полигон Свердловской железной дороги, который входит в тройку основных железных дорог и обеспечивает потребности в перевозках грузов и пассажиров на территориях пяти субъектов Российской Федерации.

3. *Бизнес-блок* – объединение нескольких бизнес-единиц в структурное образование для решения ключевых задач по основным направлениям деятельности ОАО «РЖД». В настоящий момент на полигоне Свердловской железной дороги функционируют четыре бизнес-блока: «Транспортно-логистический», «Пассажирские перевозки», «Железнодорожные перевозки и инфраструктура», «Соци-

альный» и одна группа «Прочие технологические».

Задачей руководителей структурного образования в области управления бизнес-блоком является получение максимального эффекта от организации совместной деятельности бизнес-единиц путем качественного управления производственными процессами на всех этапах работы от планирования и распределения средств до сопровождения и реализации технических решений и проектов.

4. *Бизнес-единица* – это структурное подразделение, выполняющее определенные виды работ, свойственные только данному подразделению, и имеющее необходимые для этого ресурсы в виде имущества, технологий, персонала и системы управления.

Согласно целевой организационной модели ОАО «РЖД» основными параметрами работы руководителей бизнес-единицы в существующей системе управления является возможность добиваться личных результатов в работе путем принятия самостоятельных решений в области текущей деятельности и формирования механизмов достижения целей в зоне своего стратегического развития. Данная работа должна осуществляться с учетом соблюдения условий, при которых цели бизнес-единицы соответствуют целям корпоративной стратегии, а способы – общепринятым нормам и стандартам.

Важно отметить, что отрасль железнодорожного транспорта представляет собой сложносоставную систему, состоящую из производственных, экономических и социальных связей с внутренним территориально-функциональным устройством функционирования и развития. Данное качество позволяет рассматривать ее как самостоятельную отрасль национального хозяйства и материального производства, обеспечивающую построение процесса формирования стоимости товаров при обращении.

Производительные силы железнодорожного транспорта являются одним из ключевых элементов производительных сил общества и характеризуются объемом материальных и вещественных частей производства, ресурсами труда и организации производства. Из этого следует, что железнодорожный транспорт – это

объект исследования социально-экономических, организационно-технических, математических и других наук.

Экономика железнодорожного транспорта как предмет исследования представляет собой производственные и социально-экономические взаимоотношения, формирующиеся между трудовыми коллективами и населением (пассажирами) или трудовыми коллективами других отраслей экономики, а также между работниками подразделений, служб и звеньев железнодорожного транспорта. Для определения уровня зависимости взаимоотношений используются экономические законы (например, закон неуклонного роста производительности труда и распределения благ исходя из его количества и качества), определяющие взаимосвязь влияния производительных сил и производственных отношений.

Продукция железнодорожного транспорта характеризуется эффектами, получаемыми от перемещения грузов и пассажиров по определенным направлениям и участкам обслуживания. Данная продукция многообразна и сложно оцениваемая из-за большого количества измерителей. Зависимость между объемом продукции и набором факторов, необходимых для его производства, называется производственной функцией и определяется по формуле

$$Q = f(L, K, T, R), \quad (2.1)$$

где Q – объем продукции (максимально возможный);

L – труд;

K – капитал;

T – земля;

R – прочие ресурсы [186].

В условиях развития интеграционных процессов в транспортной компании существенным образом меняется содержание управленческого труда, а также критерии оценки его эффективности. В параграфе 1.2 (глава 1) мы установили, что эффективность управленческого труда оценивается тремя компонентами: качеством, результативностью и экономичностью. Рассмотрим процесс оценки эффективности труда руководителя для достижения стратегических целей и задач,

соответствующих программе развития, а также уровню успешности компании на рынке, с помощью системы ключевых показателей деятельности. Качество и экономичность управленческого труда в конечном итоге оказывают влияние на результативность труда, поэтому их функциональная роль в обеспечении эффективности труда руководителей является второстепенной в рамках данного диссертационного исследования.

В железнодорожной отрасли при формировании вертикально-интегрированной структуры управления для оценки и мониторинга трудовой деятельности транспортных компаний в 2013 году была разработана и введена в действие система ключевых показателей деятельности.

Целью разработки системы ключевых показателей является оценка выполнения руководителями ряда функций в области корпоративной и технологической координации для достижения годовых, среднесрочных и долгосрочных целевых параметров; контроль выполнения структурными подразделениями стратегических мероприятий и проектов по развитию рыночного потенциала ОАО «РЖД» в регионе и повышению конкурентоспособности железнодорожного транспорта на рынках пассажирских и грузовых перевозок.

В целях осуществления регулярного цикла мероприятий по формированию отчетности о результатах деятельности транспортных компаний для мониторинга выполнения ими основных функций в реализации общекорпоративных целей и задач был разработан порядок мониторинга и оценки результатов работы на основе системы ключевых показателей [8].

Далее в диссертационной работе более подробно остановимся на рассмотрении перечня ключевых показателей, используемых для оценки эффективности трудовой деятельности руководителей. В соответствии с существующим порядком для оценки труда руководителей в области выполнения основного производственного процесса утверждены 35 показателей, целевые значения которых формируются исходя из стратегических целей, установленных Стратегией развития ОАО «РЖД» на период до 2030 года (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Перечень групповых показателей, используемых для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании

Характеристика труда	Наименование показателя	Единица измерения	Методика
1	2	3	4
ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ			
Синергизм	Выручка, начисленная по перевозочным видам деятельности	млн руб.	Выручка от предоставления услуг инфраструктуры, грузовых перевозок, локомотивной тяги
	Поступление выручки по всем видам деятельности	млн руб.	Поступление выручки по перевозочным и прочим видам деятельности
	Расходы по перевозочным видам деятельности	млн руб.	Расходы по перевозочным видам деятельности в границах железной дороги
	Финансовый результат	млн руб.	Выручка минус Расходы по прочим видам деятельности
	Доходная ставка на тонну	руб./тонн	Выручка по грузовым перевозкам, на количество погруженных тонн грузов
	Себестоимость перевозок	коп./10 прив. тонно-км	Эксплуатационные расходы, приходящиеся на единицу перевозок
	Возмещение выпадающих доходов (убытков) от пригородных перевозок	руб.	Сумма возмещения выпадающих доходов, сформированных за счет государственного регулирования тарифов
КЛИЕНТЫ И РЫНКИ			
Сбалансированность	Погрузка грузов	тыс. тонн	Количество погруженных тонн грузов
	Доля высокодоходных грузов в погрузке	%	Объем высокодоходных грузов к общему объему погрузки
	Отправление пассажиров	тыс. чел.	Отправление пассажиров в дальнем следовании и пригородном сообщении
	Доля грузовых отправок с соблюдением установленного срока доставки	%	Объем отправок грузов с условием соблюдения обозначенного срока доставки на общий объем отправок грузов
	Выполнение расписания движения пассажирских поездов	%	Выполнение расписания с учетом опозданий при поступлении на дорогу и влияния дороги на опоздания поездов
	Выполнение расписания движения пригородных поездов	%	Выполнение расписания с учетом отклонений при поступлении на дорогу и влияния на отклонения поездов
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ			
Инновационность	Грузооборот	млн тонно-км	Грузооборот с учетом пробега собственных и арендованных вагонов в порожнем состоянии
	Пассажиरोоборот	млн пассажиро-км	Пассажирооборот в дальнем следовании и пригородном сообщении
	Выполнение расписания движения грузовых поездов	%	Количество проследовавших грузовых поездов по графику к общему количеству грузовых поездов
	Средняя участковая скорость	км/ч	Средняя участковая скорость движения грузового поезда
	Соотношение средней участковой и технической скоростей	раз	Отношение средней участковой скорости движения к средней технической скорости движения грузового поезда

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4
	Среднесуточная производительность локомотива	тыс. тонно-км брутто	Среднесуточная производительность локомотива рабочего парка в грузовом движении
	Соотношение эксплуатируемого парка локомотивов к рабочему	%	Отношение эксплуатируемого парка локомотивов к рабочему парку локомотивов в грузовом движении
	Балловая оценка состояния пути	балл	Общая оценка состояния пути в баллах
	Удельный расход электроэнергии на тягу поездов	кВт·ч/10 тыс. т-км брутто	Отношение расхода электроэнергии на тягу поездов к тонно-км работе брутто
	Удельный расход условного топлива на тягу поездов	кг у.т./10 тыс. т-км брутто	Отношение расхода топлива на тягу поездов к тонно-км работе брутто
ПЕРСОНАЛ И РАЗВИТИЕ			
Корпоративность	Текучесть кадров	%	Количество работников, уволенных по собственному желанию и нарушение трудовой дисциплины, на среднесписочную численность работников
	Укомплектованность штата	%	Списочная численность работников компании, приходящаяся на число штатных единиц согласно штатному расписанию, на отчетную дату
БЕЗОПАСНОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ			
Интеллектуальность	Количество пострадавших	чел	Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве
	Доля участков с ограничениями скорости движения поездов	%	Отношение протяженности длительных и временных предупреждений об ограничении скорости движения к развернутой длине пути
	Количество крушений поездов	ед.	Количество нарушений безопасности движения поездов по виду «Крушения поездов»
	Количество аварий	ед.	Количество нарушений безопасности движения поездов по виду «Аварии»
	Количество сходов подвижного состава	ед.	Количество нарушений безопасности движения поездов по виду «Сходы» при поездной работе
	Количество столкновений подвижного состава	ед.	Количество нарушений безопасности движения поездов по виду «Столкновения» при поездной работе
	Уровень безопасности движения	ед./млн поездо-км	Количество транспортных происшествий и событий на линейный пробег локомотивов
	Интенсивность отказов	ед./млн поездо-км	Количество отказов технических средств на линейный пробег локомотивов
	Удельное время задержки поездов по причине отказов	поездо-час/млн поездо-км	Время задержки поездов по причине отказов на линейный пробег локомотивов
	Удельное время задержки поездов по причине технологических нарушений	поездо-час/млн поездо-км	Время задержки поездов по причине технологических нарушений на линейный пробег локомотивов

Источник: составлено автором по данным [8].

Перечень групповых показателей, сформированный в таблице 2.5, предназначен для анализа деятельности руководителей транспортных компаний в части выполнения функций технологической и корпоративной координации для обеспечения слаженной работы в регионе, установления порядка взаимодействия и распределения ответственности между бизнес-единицами в целях достижения единого корпоративного результата.

Существующая структура групповых показателей эффективности трудовой деятельности руководителей транспортной компании в зависимости от области проводимой оценки представлена на рисунке 2.4.

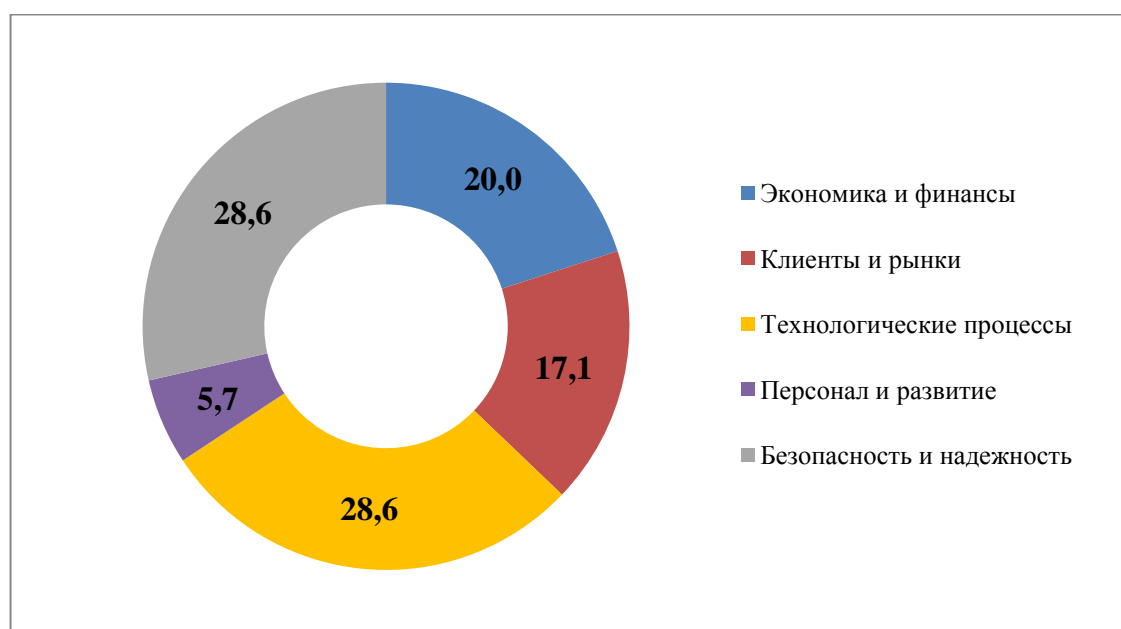


Рисунок 2.4 – Структура групповых показателей оценки эффективности труда руководителей транспортной компании, %

Источник: составлено автором.

Как видно из рисунка 2.4, наибольшую долю в структуре групповых показателей оценки эффективности занимают показатели направления «Технологические процессы» и «Безопасность и надежность», доля каждого из которых в общем объеме составляет 28,6 %.

Это свидетельствует о том, что ключевым вектором оценки деятельности является реализация мероприятий, направленных на повышение эффективности

внутренних производственных процессов, а также результативности работы путем организации безопасности перевозок, сверхнадежности технических устройств и оборудования, бесперебойности производственных процессов и снижения производственного травматизма.

В соответствии с существующим перечнем ключевых показателей проведем оценку эффективности труда руководителя транспортной компании. Для этого определим два ключевых показателя из каждой области оценки (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Перечень групповых показателей оценки эффективности труда руководителя транспортной компании

Характеристика труда	Область	Динамика	Наименование показателя	Значение показателя за 2019 год		
				Целевое	Фактическое	Отклонение, %
Синергизм	Экономика и финансы	Рост	Выручка, начисленная по перевозочным видам деятельности, млн руб.	140,1	145,3	Рост на 3,7 %
		Снижение	Себестоимость перевозок, коп./10 прив. тонно-км	358,8	358,2	Снижение на 0,2 %
Сбалансированность	Клиенты и рынки	Рост	Погрузка грузов, тыс. тонн	136 079	136 977	Рост на 0,7 %
		Рост	Отправлено пассажиров, тыс. чел.	31 500	31 520	Рост на 0,1 %
Инновационность	Технологические процессы	Рост	Средняя участковая скорость, км/ч	35,9	35,6	Снижение на 0,8 %
		Рост	Среднесуточная производительность локомотива, тыс. тонно-км брутто	1 835	1 860	Рост на 1,4 %
Корпоративность	Персонал и развитие	Снижение	Текучесть кадров, %	7,5	6,9	Снижение на 8,0 %
		Рост	Укомплектованность штата, %	92,5	93,1	Рост на 0,6 %
Интеллектуальность	Безопасность и надежность	Снижение	Доля участков с ограничениями скорости движения поездов, %	5,2	3,1	Снижение на 40,4 %
		Снижение	Интенсивность отказов, ед./млн поездо-км	6,0	5,5	Снижение на 8,3 %

Источник: составлено автором по данным [235].

Для определения оценки эффективности труда руководителя при выполнении групповых показателей сформируем алгоритм расчета, представленный в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Алгоритм расчета оценки выполнения групповых показателей эффективности труда руководителя

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Max и Min размер
1	2	3	4	5	5	6
1.	Выручка, начисленная по перевозочным видам деятельности	0,20	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,4 = 0,08 0,20 * 0,6 = 0,12 0,20 * 0,8 = 0,16 0,20 * 1,0 = 0,20	Min знач. = 0 Max знач. = 0,20
2.	Себестоимость перевозок	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,4 = 0,06 0,15 * 0,6 = 0,09 0,15 * 0,8 = 0,12 0,15 * 1,0 = 0,15	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15
3.	Погрузка грузов	0,10	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,10 * 0,0 = 0,00 0,10 * 0,4 = 0,04 0,10 * 0,6 = 0,06 0,10 * 0,8 = 0,08 0,10 * 1,0 = 0,10	Min знач. = 0 Max знач. = 0,10
4.	Отправлено пассажиров	0,05	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05
5.	Средняя участковая скорость	0,05	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05
6.	Среднесуточная производительность локомотива	0,05	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05
7.	Текучесть кадров	0,05	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05
8.	Укомплектованность штата	0,05	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05
9.	Доля участков с ограничениями скорости движения поездов	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,4 = 0,06 0,15 * 0,6 = 0,09 0,15 * 0,8 = 0,12 0,15 * 1,0 = 0,15	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	5	6
10.	Интенсивность отказов	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,4 = 0,06 0,15 * 0,6 = 0,09 0,15 * 0,8 = 0,12 0,15 * 1,0 = 0,15	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15
	Итого	1,00	Min знач. = 0, Max знач. = 1,0			

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 2.7 следует, что максимальная эффективность труда руководителя при выполнении групповых показателей равна 1.

Значение выполнения показателя определяется в соответствии с данными таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Критерий оценки выполнения показателя

Критерий оценки	Диапазон отклонения
Не соответствует цели	<0 %
Частично соответствует цели	0-5 %
Преимущественно соответствует цели	6-10 %
Полностью соответствует цели	11-20 %
Превышает полное соответствие цели	>20 %

Источник: составлено автором на основе экспертной оценки.

Исходя из максимального размера эффективности показателей, эффективность труда руководителя транспортной компании рассчитывается по формуле

$$E_{\text{упр.тр}} = \frac{\sum_n^{i=0} B_{\text{кл}}}{\max(\sum_n^{i=0} B_{\text{кл}})}, \quad (2.2)$$

где $E_{\text{упр.тр}}$ – эффективность труда 1-го руководителя;

$\sum_n^{i=0} B_{\text{кл}}$ – сумма значений ключевых показателей, баллов [20].

Проведем анализ эффективности труда руководителя транспортной компании с учетом перечня групповых показателей, приведенных в таблице 2.6. Результаты анализа представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ выполнения групповых показателей оценки эффективности труда руководителя

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет фактического показателя в баллах
1.	Выручка, начисленная по перевозочным видам деятельности	0,20	0-5 %	0,4	$0,20 * 0,4 = 0,08$
2.	Себестоимость перевозок	0,15	0-5 %	0,4	$0,15 * 0,4 = 0,06$
3.	Погрузка грузов	0,10	0-5 %	0,4	$0,10 * 0,4 = 0,04$
4.	Отправлено пассажиров	0,05	0-5 %	0,4	$0,05 * 0,4 = 0,02$
5.	Средняя участковая скорость	0,05	<0 %	0,0	$0,05 * 0,0 = 0,00$
6.	Среднесуточная производительность локомотива	0,05	0-5 %	0,4	$0,05 * 0,4 = 0,02$
7.	Текущность кадров	0,05	6-10 %	0,6	$0,05 * 0,6 = 0,03$
8.	Укомплектованность штата	0,05	0-5 %	0,4	$0,05 * 0,4 = 0,02$
9.	Доля участков с ограничениями скорости движения поездов	0,15	>20 %	1,0	$0,15 * 1,0 = 0,15$
10.	Интенсивность отказов	0,15	6-10 %	0,6	$0,15 * 0,6 = 0,09$
	Всего	1,00	-	-	0,51

Источник: составлено автором.

Согласно алгоритму проведения оценки, максимальная эффективность труда руководителя по выполнению групповых показателей равна 1 баллу.

В соответствии с данными таблицы 2.9 и формулы 2.2 эффективность труда руководителя составит

$$E_{\text{упр.тр}} = \frac{0,51}{1,00} = 0,51 \text{ балл или } 51 \text{ \%}.$$

Таким образом, эффективность труда руководителя составляет 51 %, что соответствует неудовлетворительным достижениям в работе. При этом максимальное и минимальное количество баллов получено по одному показателю.

Далее проведем анализ комплексной оценки эффективности труда руководителя, связанной с результатами реализации шести ключевых функций управления, путем формирования алгоритма расчета его эффективности (таблица 2.10).

В соответствии с данными параграфа 2.1 сформировано значение удельного веса каждой характеристики трудовой деятельности, приведенной в таблице 2.10. Оценка в баллах в таблице 2.10 по пунктам 2–6 соответствует данным Приложения Б, в таблице 2.10 по пункту 1 – данным таблицы 2.9 параграфа 2.2.

Таблица 2.10 – Алгоритм расчета эффективности труда руководителя

№ п/п	Функции труда руководителя	Характеристика функций	Показатель оценки	Удельный вес	Оценка в баллах	Расчет балльных значений (гр. 5 x гр. 6)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Текущая трудовая деятельность	Выполнение процесса производства	Выручка, начисленная по перевозочным видам деятельности Себестоимость перевозок Погрузка грузов Отправлено пассажиров Средняя участковая скорость Текучесть кадров Укомплектованность штата Доля участков с ограничениями скорости движения поездов Интенсивность отказов	0,3	0,51	0,153
2.	Аналитическая	Соблюдение качества выполняемых работ	Процент точности выполнения структурными подразделениями установленных заданий	0,2	1,00	0,200
3.	Организационная	Соблюдение сроков	Процент соблюдения сроков при выполнении заданий	0,1	0,80	0,080
			Количество дополнительных заданий	0,1	1,00	0,100
4.	Интегрирующая	Самостоятельность и инициатива в работе	Количество производственных совещаний	0,05	1,00	0,050
			Количество обращений к вышестоящему руководителю для решения производственных вопросов	0,05	1,00	0,050
5.	Научно-познавательная	Способность осваивать новые направления развития и методы управления	Количество публикаций в сфере управления	0,05	1,00	0,050
			Количество посещений курсов повышения квалификации, семинаров, лекций	0,05	0,40	0,020
6.	Коммуникационная	Эффективность организации рабочего процесса	Количество заданий, выполненных сверх плана (горизонтальные связи, работа в команде)	0,05	1,00	0,050
			Количество задержек на работе (лидерские качества)	0,05	0,40	0,020
Итого (max знач. = 1,0 балл)				1,0	-	0,773

Источник: составлено автором.

В соответствии с данными таблицы 2.10 и формулой 2.2 эффективность труда руководителя транспортной компании составит

$$E_{\text{упр.тр}} = \frac{0,773}{1,000} = 0,77 \text{ балл или } 77 \text{ \%}.$$

Таким образом, совокупная эффективность труда руководителя составляет 77 %, что соответствует средним достижениям в работе. При выполнении функций, связанных с основной текущей деятельностью, его эффективность труда составила 51 %, что свидетельствует о слабом взаимодействии с участниками производственного процесса.

В процессе анализа существующего перечня показателей эффективности труда руководителей транспортной компании, представленного в таблице 2.5, автором диссертационного исследования были выявлены существенные недостатки, это: использование «вспомогательных» показателей для экономического описания производственных процессов в статусе «основных» показателей; дублирование показателей друг друга; несоответствие показателей оптимальному количеству; недостаточный охват структурных подразделений, участвующих в оценке эффективности труда руководителей; отсутствие возможности проведения комплексного анализа; слабая связь со стратегией компании и отсутствие целевых значений показателей [1, 2, 3, 4, 5, 6, 12].

Кроме того, значения показателей находятся в различных информационно-аналитических системах, что существенно затрудняет доступ к ним и, как следствие, приводит к несвоевременной обработке запрашиваемой информации и формированию риска того, что критические отклонения значений останутся без должного своевременного внимания со стороны руководителей [64, 65].

Таким образом, большая часть действующих показателей, несмотря на достаточно глубокую степень их проработки и детализации, является вспомогательными и не может использоваться компанией для комплексной оценки эффективности труда руководителей транспортной компании.

2.3 Эффективность труда руководителя: критерии и методика оценки

Ключевым моментом, определяющим целесообразность применения существующих методик, является проведение анализа эффективности предлагаемых подходов к оценке показателей, а также определение сильных и слабых сторон основных положений. В параграфе 2.2 нами было определено, что основной проблемой проведения комплексной оценки эффективности труда руководителей транспортной компании на основе анализа результатов работы является отсутствие соответствующей методики оценки, точно определяющей порядок действий руководителей каждого структурного подразделения в процессе выполнения трудовой деятельности.

Для проведения оценки эффективности труда руководителей транспортной компании нами были проанализированы существующие модели оценки [35, 100, 174, 194, 239] и разработаны методологические подходы на основе применения системы ключевых показателей, представляющие собой выполнение логически последовательного анализа, состоящего из семи этапов.

Экономическую оценку эффективности труда руководителей целесообразно проводить комплексно по широкому кругу групповых показателей, объединенных по направлению «Область оценки»: экономика и финансы; клиенты и рынки; технологические процессы; безопасность и надежность; персонал и развитие, а также индивидуальных показателей. Критерием оценки необходимо установить «результативность труда» и «экономичность затрат».

Метод комплексной оценки будет состоять из следующих этапов.

1 этап. По каждому направлению «Области оценки» составляется перечень групповых показателей, отвечающих требованиям перечня ключевых показателей деятельности, и перечень индивидуальных показателей, наиболее полно отражающих эффективность труда руководителей (таблица 2.11).

Далее, исходя из специфики работы каждого структурного подразделения, формируется матрица распределения ответственности руководителей за выполнение системы показателей (таблица 2.12).

Таблица 2.11 – Система групповых и индивидуальных показателей эффективности оценки труда руководителей

Область оценки	Характеристика труда	№ показателя	Наименование показателя
1	2	3	4
Групповые показатели			
Безопасность и надежность	Интеллектуальность	1	Удельное количество нарушений безопасности движения поездов
		2	Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве
Экономика и финансы	Синергизм	3	Дебиторская задолженность
		4	Кредиторская задолженность
		5	Расходы по перевозочным видам деятельности
		6	Финансовый результат по прочим видам деятельности
Технологические процессы	Инновационность	7	Грузооборот
		8	Погрузка грузов
		9	Объем работ по всем видам ремонта пути
		10	Качество содержания устройств связи
		11	Коэффициент технической готовности
		12	Приведенный объем продукции
Персонал и развитие	Корпоративность	13	Производственный травматизм
		14	Состояние условий труда
		15	Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности
		16	Среднемесячная заработная плата работников на перевозочных видах деятельности
		17	Текучесть кадров
		18	Укомплектованность штата
Клиенты и рынки	Сбалансированность	19	Доля отправок грузов, доставленных в установленный срок
		20	Выполнение графика движения поездов грузовых по отправлению
		21	Выполнение расписания движения пассажирских поездов
		22	Выполнение расписания движения пригородных поездов
		23	Сохранность грузов
		24	Доля пути, принятого с оценкой «отлично»
		25	Соотношение индексов закупочных и рыночных цен на материально-технические ресурсы
		26	Доступность информационных услуг
		27	Количество жалоб в общем объеме обращений
Индивидуальные показатели			

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4
Развитие персональных навыков	Интеллектуальность, синергизм, инновационность, корпоративность, сбалансированность, мотивационность	28	Процент точности выполнения структурными подразделениями установленных заданий
		29	Процент соблюдения сроков при выполнении заданий
		30	Количество дополнительных заданий
		31	Количество производственных совещаний
		32	Количество обращений к вышестоящему руководителю для решения производственных вопросов
		33	Количество публикаций в сфере управления
		34	Количество посещений курсов повышения квалификации, семинаров, лекций
		35	Количество заданий, выполненных сверх плана
		36	Количество задержек на работе

Источник: составлено автором.

Таблица 2.12 – Матрица распределения ответственности руководителей за выполнение системы показателей

Область оценки	Показатель	Единица измерения	Наименование подразделения						
			N_1	N_2	N_3	N_n
P_1	K_1			+	+		+	+	
P_2	K_2		+	+	+	+	+	+	+
	...		+	+	+	+	+	+	+
	K_9		+	+	+	+	+	+	+
P_n	K_{10}		+	+	+	+			
	...		+	+					
	K_n		+	+		+			

Источник: составлено автором.

По итогам отчетного периода (месяц, квартал, год) проводится расчет выполнения показателей путем сопоставления фактических значений показателей текущего периода с установленными (плановыми) значениями текущего периода и фактическими значениями аналогичного периода прошлого года.

Уровень выполнения показателей определяется в процентах.

$$\text{Выполнение} = \frac{\text{Факт}}{\text{План}} \cdot 100 \% ; \quad (2.3)$$

или

$$\text{Выполнение} = \frac{\text{Факт}_{\text{т.г.}}}{\text{Факт}_{\text{п.г.}}} \cdot 100 \% . \quad (2.4)$$

2 этап. Для оценки эффективности труда руководителей определяется коэффициент результативности в баллах.

Критерий выполнения значения коэффициента результативности для системы групповых и индивидуальных показателей устанавливается отдельно и зависит от размера отклонения факта относительно плана или уровня прошлого года. Коэффициент результативности будет иметь максимальное значение:

– в случае убывающей динамики для показателей № 1, 2, 3, 4, 5, 13, 17, 25, 27, 32, 36;

– в случае возрастающей динамики для показателей № 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35.

Значение коэффициента результативности может находиться в диапазоне от 1 до n баллов (в зависимости от количества структурных подразделений, участвующих в расчете оценки влияния управленческого труда на результат работы транспортной компании).

В исключительном случае значение коэффициента результативности может определяться в зависимости от количества показателей, закрепленных за руководителями конкретного направления «Области оценки»:

– если показатель имеет одинаковое цифровое значение для руководителей отдельной группы (например, погрузка, грузооборот);

– если в расчете показателя принимает участие руководитель только одного структурного подразделения.

Функциональная зависимость между двумя переменными: процентом выполнения показателя и коэффициентом результативности представлена в виде уравнения:

$$M_x(Y) = \Psi(x). \quad (2.5)$$

Предполагается, что $\Psi(x) \neq \text{const}$, то есть при изменении X или Y условное

математическое ожидание $M_x(Y)$ должно изменяться, что говорит о корреляционной зависимости между переменными X и Y .

Графически корреляционная зависимость между переменными X и Y представлена на рисунке 2.5.

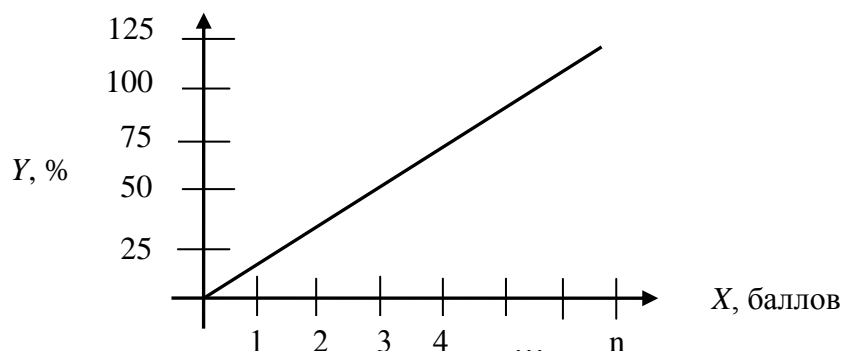


Рисунок 2.5 – Корреляционная зависимость показателя X от показателя Y

Источник: составлено автором по данным [73].

где Y – процент выполнения показателя, %;

X – коэффициент результативности, баллов.

Пример расчета коэффициента результативности по области оценки «Безопасность и надежность» приведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Пример расчета коэффициента результативности

Наименование подразделения	Факт прошлого года	План текущего года	Факт текущего года	Отклонение, %		Коэффициент результативности, балл	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
Безопасность и надежность							
Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)							
...	+	+	+	+	+	+	+

Источник: составлено автором.

3 этап. С помощью метода экспертных оценок определяется уровень значимости показателей, приведенных в таблице 2.14.

В качестве экспертов было задействовано 150 сотрудников транспортной компании, участвующих в оцениваемых процессах косвенно или напрямую (эксперты отобраны автором диссертационного исследования).

Критерий оценки уровня значимости по всем показателям формируется в соответствии со шкалой от 1 до 3, где:

- 1 – наиболее важные показатели;
- 2 – важные показатели;
- 3 – наименее важные показатели.

Каждому параметру уровня значимости соответствует свой коэффициент значимости, который варьируется в диапазоне от 1 до 0,8.

Так, для наиболее важных показателей коэффициент значимости равен 1, для важных показателей – 0,9 и для наименее важных показателей – 0,8.

Далее определяется суммарное количество баллов как произведение коэффициента результативности по каждому показателю в баллах на коэффициент, учитывающий значимость данного показателя, баллов.

Таблица 2.14 – Экспертная оценка уровня значимости каждого показателя

Наименование показателя	Единица измерения	Уровень значимости	Коэффициент значимости
1	2	3	4
Групповые показатели			
Удельное количество нарушений безопасности движения	ед./млн поездо-км	2	0,9
Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве	чел	1	1,0
Дебиторская задолженность	млн руб.	2	0,9
Кредиторская задолженность	млн руб.	2	0,9
Расходы по перевозочным видам деятельности	млн руб.	1	1,0
Финансовый результат по прочим видам деятельности	млн руб.	1	1,0
Грузооборот	млн т-км	1	1,0
Погрузка грузов	тыс. тонн	1	1,0
Объем работ по всем видам ремонта пути	прив. км	2	0,9
Качество содержания технических устройств связи	балл	2	0,9
Коэффициент технической готовности подвижного состава	%	2	0,9
Приведенный объем продукции	прив. Гкал.	3	0,8
Производственный травматизм	чел	1	1,0
Состояние условий труда	%	2	0,9

Окончание таблицы 2.14

1	2	3	4
Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности	руб./чел	1	1,0
Среднемесячная заработная плата работников на перевозках	руб./чел	1	1,0
Текучесть кадров	%	2	0,9
Укомплектованность штата	%	2	0,9
Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок	%	2	0,9
Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению	%	1	1,0
Выполнение расписания движения пассажирских поездов	%	1	1,0
Выполнение расписания движения пригородных поездов	%	1	1,0
Сохранность грузов	млн руб. / млн тонно-км	2	0,9
Доля пути, принятого на «отлично»	%	2	0,9
Соотношение индексов закупочных и рыночных цен на материально-технические ресурсы (МТР)	раз	3	0,8
Доступность информационных услуг	%	3	0,8
Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений	%	2	0,8
Индивидуальные показатели			
Процент точности выполнения структурными подразделениями установленных заданий	%	2	0,8
Процент соблюдения сроков при выполнении заданий	%	2	0,8
Количество дополнительных заданий	ед.	2	0,8
Количество производственных совещаний	ед.	2	0,8
Количество обращений к вышестоящему руководителю для решения производственных вопросов	ед.	2	0,8
Количество публикаций в сфере управления	ед.	2	0,8
Количество посещений курсов повышения квалификации, семинаров, лекций	ед.	2	0,8
Количество заданий, выполненных сверх плана	ед.	2	0,8
Количество задержек на работе	ед.	2	0,8

Источник: составлено автором

$$\sum_{i=1}^n Б = k_{\sigma 1} \cdot k_{\sigma 1} + k_{\sigma 2} \cdot k_{\sigma 2} + \dots + k_{\sigma n} \cdot k_{\sigma n}, \quad (2.6)$$

где $k_{\sigma 1}, k_{\sigma 2}, \dots, k_{\sigma n}$ – коэффициент результативности n -го подразделения, рассчитанный в баллах путем сравнения фактических данных с выполнением плана и фактическим значением прошлого года;

$k_{\sigma 1}, k_{\sigma 2}, \dots, k_{\sigma n}$ – коэффициент, учитывающий значимость оцениваемого показателя.

Значение коэффициента k_{σ} определяется методом экспертных оценок [16, 71, 72, 169, 213, 214], результаты которого приведены в таблице 2.14.

Пример формирования суммарного количества баллов по области оценки «Безопасность и надежность» приведен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Пример расчета суммарного количества баллов

Наименование подразделения	Коэффициент результативности, балл		Коэффициент значимости	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
Безопасность и надежность						
Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн. поездо-км)						
...	+	-	+	+	-	+

Источник: составлено автором.

4 этап. Определяется средняя оценка в баллах по каждому показателю и каждому структурному подразделению по формуле

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_j}{n}, \quad (2.7)$$

где i – количество оцениваемых показателей;

n – количество структурных подразделений, участвующих в оценке;

P_j – значение j -й оценки в баллах.

5 этап. Определяется суммарная оценка в баллах в выполнении установленных показателей, которая рассчитывается путем сложения средней оценки в баллах по каждому направлению, деленной на количество направлений оценки:

$$P_r = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N}, \quad (2.8)$$

где N – количество направлений оценки;

P_i – средняя оценка в баллах.

Далее определяется размер штрафного значения в баллах при наличии событий, связанных с нарушением безопасности движения поездов, произошедших по вине руководителей структурных подразделений, в случае наличия:

- крушений, аварий и столкновений железнодорожного подвижного состава с другим железнодорожным подвижным составом и сходов железнодорожного подвижного состава при поездной работе;
- производственного травматизма со смертельным исходом.

Значение штрафного балла оценивается в размере «-0,2» балла по каждому событию, которое вычитается из суммарной оценки в баллах по каждому подразделению.

6 этап. Рассчитывается итоговое балльное значение, которое формируется в зависимости от суммы набранных баллов за вычетом штрафных баллов на основании данных показателя «Суммарная оценка» по каждому подразделению.

Итоговое балльное значение устанавливается из диапазона от 1 до n , где 1 – это наилучший результат, достигнутый руководителем, набравшим наибольшее количество баллов.

7 этап. Исходя из максимального размера эффективности показателей, рассчитывается эффективность труда руководителя транспортной компании по формуле

$$E_{унр.тр.} = \frac{\sum_n^{i=0} B_{кл.}}{\max(\sum_n^{i=0} B_{кл.})}, \quad (2.9)$$

где $E_{унр.тр.}$ – эффективность труда 1-го руководителя;

$\sum_n^{i=0} B_{кл.}$ – сумма значений ключевых показателей, баллов.

Таким образом, при проведении рейтинговой оценки определяется эффективность труда руководителей, учитывающая все важнейшие показатели финансово-хозяйственной и производственной деятельности, а также отражающая влияние индивидуальных результатов работы на развитие деятельности транспортной компании [120, 206].

Независимо от принятой в компании методики декомпозиции стратегических целей, система оценки эффективности труда руководителей должна быть интегрирована с другими системами компании, а в первую очередь – с системой управления бизнес-процессами, которая в качестве задачи имеет непрерывное повышение удовлетворенности клиентов и эффективности деятельности. Взаимное объединение модели оценки эффективности управленческого труда с системой управления бизнес-процессами возможно путем создания и поддержания в актуальном состоянии единого комплекса целей, показателей и критериев их достижения, декомпозированной до уровня конкретных руководителей.

Кроме того, на практике широко используются методы и алгоритмы сравнительного анализа, одним из которых является метод комплексной оценки, основанный на вычислении общего значения (с учетом оценок по всем критериям). Основным его преимуществом является то, что для проведения расчетов требуется минимальный объем запрашиваемой информации [56, 138, 144, 174].

Управление на основе сбалансированной системы показателей предоставляет руководителю компании преимущества в виде устранения разрыва между целями организации и их текущим выполнением, оперативного реагирования на изменения, возможности оценить успешность любого затратного проекта и привязать цели компании к деятельности руководителей. В результате предприятие получает возможность реализовать имеющуюся стратегию путем оценки эффективности труда руководителей всех подразделений, а также выполнить текущее управление на основе планирования, учета и анализа взаимосвязанных показателей и мотивировать персонал на их достижение.

Помимо функций в области корпоративной координации, важнейшим условием достижения стратегических целей является делегирование руководителям

транспортной компании полномочий по обеспечению технологической координации деятельности бизнес-единиц [225].

В целях повышения качества функционирования системы управления эффективностью труда целесообразно в границах полигона железной дороги определить владельца комплексного процесса.

Автором предложено следующее понятие «владелец комплексного процесса» – это субъект управленческого труда, который наделен и распоряжается ресурсами комплексного процесса, определяет технологию процесса и полностью отвечает за достижение его показателей. Рационально данным владельцем процесса определить руководителя транспортной компании, функциональная роль которого в системе управления ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.6.

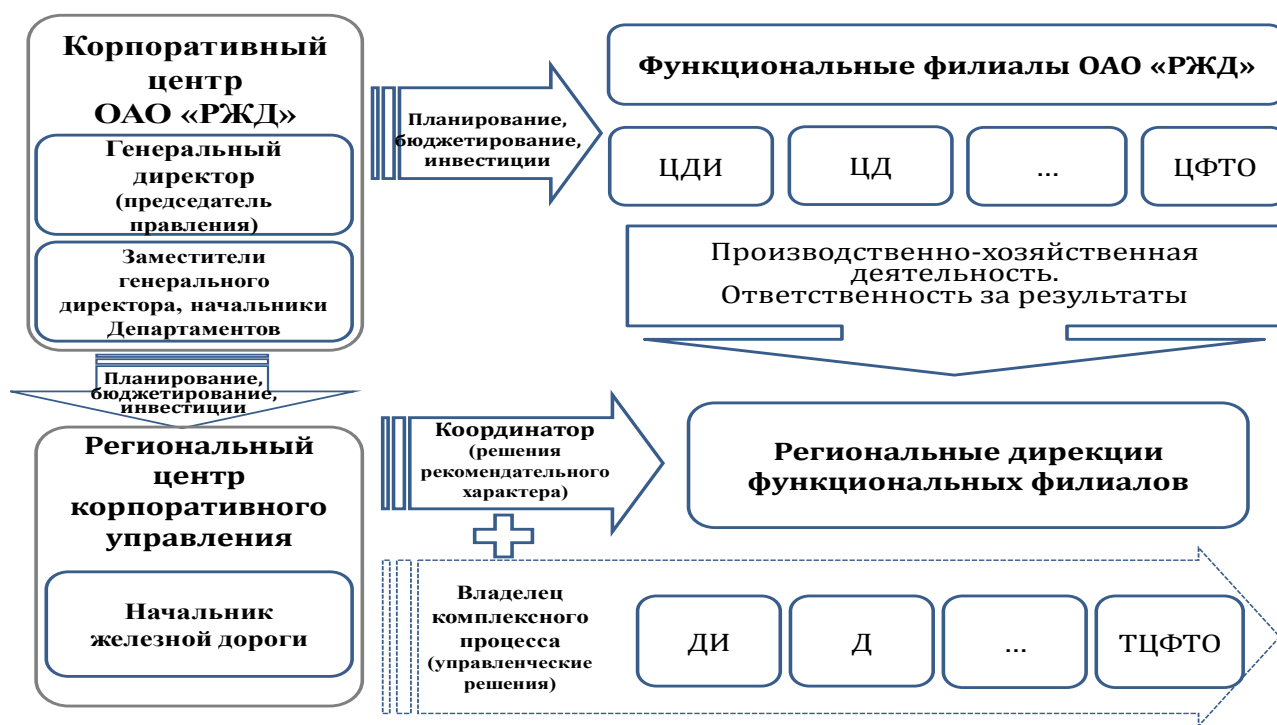


Рисунок 2.6 – Роль руководителя транспортной компании в организационной модели управления

Источник: составлено автором.

Из рисунка 2.6 следует, что система управления может быть дополнена в части наделения руководителя транспортной компании дополнительными полномочиями в виде права участия в хозяйственной деятельности бизнес-единиц, пе-

пераспределения финансовых и людских ресурсов и, как следствие, возможности влияния на комплексный процесс в целом. Это, в свою очередь, позволит:

- своевременно ликвидировать узкие места в комплексном процессе;
- синхронизировать объемы выделяемых ресурсов смежных бизнес-единиц на полигоне железной дороги;
- формировать мотивацию для создания синергетического эффекта;
- снизить количество узкоспециализированного кадрового состава за счет возможности ротации кадров;
- повысить скорость принятия управленческих решений;
- повысить адаптивность к факторам и условиям внешней среды;
- добиться баланса полномочий и обязанностей (полномочия координатора, обязанности – владелец процесса) и др. [204, 240].

На основе анализа имеющихся полномочий и зоны ответственности руководителей транспортной компании автором сформированы предложения по наделению их дополнительными полномочиями.

1. Финансово-экономическое управление.

В целях повышения мотивации производственных коллективов и руководителей бизнес-единиц, необходимо внести изменения в Положение о формировании бюджетных ресурсов для обеспечения мотивации производственных коллективов и работников ОАО «РЖД» для достижения высших корпоративных результатов компании (в редакции распоряжения ОАО «РЖД» от 28 октября 2014 г. № 2536р). Целесообразно предусмотреть возможность формирования мотивационного фонда руководителя транспортной компании за счет получения сверхплановых доходов по грузовым перевозкам на полигоне железной дороги.

Автором предложено в фонд руководителя транспортной компании направлять 25 % от суммы мотивационного фонда, сформированного за счет получения сверхплановых доходов по грузовым перевозкам на полигоне железной дороги для возможности приобретения материалов по текущей эксплуатации (например, электротехнической продукции) и выполнения ремонтных работ на объектах бизнес-единиц, расположенных на полигоне железной дороги.

2. Бюджетное управление.

В настоящее время руководитель транспортной компании фактически не наделен функцией оперативного влияния на бюджетные показатели бизнес-единиц. Функция контроля не предполагает функцию управления. При этом без этого инструмента невозможно оперативно управлять показателями полигона. Необходимо наделить руководителя полномочиями по проведению оперативного бюджетного регулирования показателей региональных бизнес-единиц с информированием аппарата руководителей центральных бизнес-единиц.

3. Управление закупками и ресурсами.

В целях повышения эффективности закупочной деятельности целесообразно наделить руководителя транспортной компании полномочиями на подписание распоряжений на право заключения расходных договоров в интересах бизнес-единиц, связанных с вопросами гражданской обороны и чрезвычайными ситуациями, нарушением безопасности движения поездов, в объеме до 10 млн руб.

Разрешить вносить внеплановые корректировки в план закупок на заключение вышеуказанных договоров, связанных с устранением рисков нарушения безопасности движения поездов, при безусловном соблюдении установленных закупочных процедур. В данных условиях необходимо обязать руководителей центральных бизнес-единиц проводить соответствующие корректировки планов закупок региональных бизнес-единиц в соответствии с распоряжениями руководителя транспортной компании.

Решения п. 2 и 3 потребуют внесения изменений в распоряжение ОАО «РЖД» от 2 декабря 2013 г. № 2684р «Об утверждении регламента формирования и контроля исполнения консолидированных бюджетов холдинга «РЖД» (в редакции распоряжения ОАО «РЖД» от 22 ноября 2019 г. № 2600р).

4. Управление персоналом.

Расширить полномочия руководителя транспортной компании в части применения ко всем категориям работников бизнес-единиц, при наличии установленных нормативными документами ОАО «РЖД» оснований, дисциплинарных взысканий (кроме освобождения от занимаемой должности) в установленном трудо-

вым законодательством порядке, с правом делегирования полномочий заместителям руководителя транспортной компании.

5. Управление по повышению эффективности.

Делегировать руководителю транспортной компании право принятия решения о применении тарифного коридора на перевозки грузов во внутреннем дорожном сообщении (возможно, с ограничением на объем в размере 100–200 тыс. тонн). Полигон железной дороги, как правило, обеспечивает хозяйственные связи внутри субъектов федерации и ориентирован на обеспечение надежного транспортного обслуживания. Практически на каждой железной дороге имеются положительные примеры решения задачи по обеспечению конкурентоспособности железнодорожного транспорта с другими видами транспорта, прежде всего автомобильным транспортом.

Решение п. 4 и 5 потребует внесения изменений в приказ ОАО «РЖД» от 9 июля 2010 г. № 103 «О наделении начальника Свердловской железной дороги дополнительными полномочиями в сфере корпоративного управления».

Таким образом, переход к специализации по видам деятельности сформировал предпосылки к формированию новой модели управления, в которой горизонтальные связи обеспечиваются сквозными технологическими процессами и процессами управления, являющимися объектом мониторинга транспортной компании, а устойчивость достигается за счет их четкой реализации.

Вместе с тем невозможно оперативно управлять показателями полигона железной дороги, такими как себестоимость, производительность труда, показатели ликвидности, не имея функционала управления, который необходим для оперативного влияния на бюджетные показатели бизнес-единиц. Автор отмечает, что необходимо наделить руководителя транспортной компании реальными полномочиями не только в области корпоративной и технологической координации, решения которой носили рекомендательный характер, но и непосредственно полномочиями, направленными на принятие управленческих решений.

Делегирование полномочий с центрального уровня на региональный уровень позволит руководителю транспортной компании оперативно принимать и

реализовывать решения на полигоне железной дороги за счет появления дополнительных инструментов корпоративного и технологического регулирования с наделением их соответствующим ресурсом и статусом.

В целях повышения оперативности управленческих решений, принимаемых руководителями на региональном уровне, проведем анализ формирования возможных рисков от невыполнения системы показателей руководителями структурных подразделений с оценкой их влияния на выполнение мероприятий стратегического характера в регионе. Исследованием методов оценки рисков для проведения анализа и выявления проблем их формирования занимались многие ученые-философы в области педагогических наук. Рассмотрим основные подходы, применяемые ими при классификации оценки рисков и потерь посредством определения соответствующей области риска, используя научные источники [29, 31, 36, 87, 109, 180, 188, 191, 199].

Для решения обозначенной выше проблемы рассмотрим четыре зоны риска в зависимости от критерия оценки (величины потерь): 1) критическая (катастрофическая) – область, в которой потери превосходят критический уровень и в максимуме могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию бизнес-единицы (более 25 %); 2) высокая – область, в которой вероятность возникновения потерь выше значения ожидаемой прибыли (от 10 % до 25 %); 3) низкая (допустимая) – область, в которой определенный вид деятельности доказывает свою целесообразность с экономической точки зрения, то есть возможные потери менее значения ожидаемой прибыли (менее 10 %); 4) безрисковая – область, в которой возможны потери, равные нулю или отрицательные потери – например, за счет превышения прибыли (в диапазоне ± 0 %).

Пределы указанных зон устанавливаются с помощью коэффициента риска, который определяется как отношение количества показателей, по которым получена величина убытка от операционной деятельности, к общему количеству показателей, участвующих в оценке. Применим данную классификацию области риска для анализа выполнения целевых значений системы показателей руководителями бизнес-единиц по итогам работы за 2019 год (рисунок 2.7). Для этого воспользу-

емя статистическим методом, отражающим динамику выполнения показателей и уровень потерь от их невыполнения.

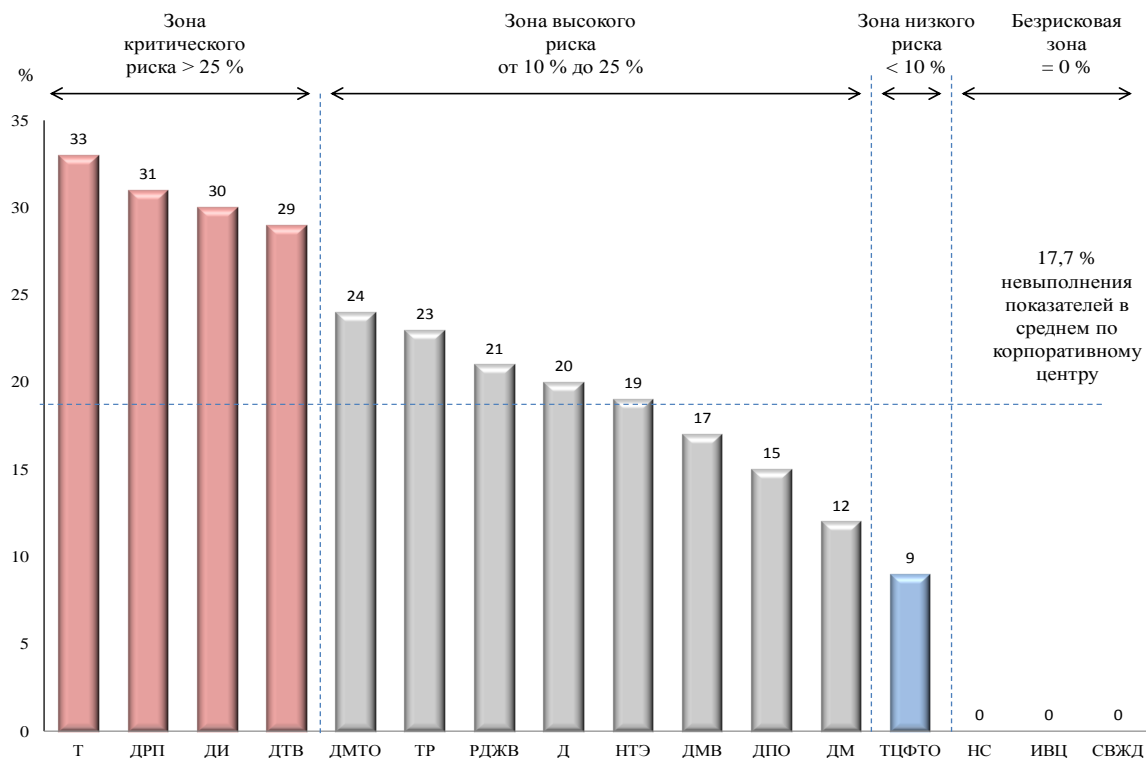


Рисунок 2.7 – Мониторинг выполнения руководителями целевых значений показателей (по отчетным данным 2019 года)

Источник: составлено автором.

Важно отметить, что результаты проведенного анализа имеют существенное значение при принятии управленческих решений руководителем транспортной компании, ориентированные прежде всего на оценку возможных финансовых и технологических потерь, обеспечение безопасности перевозочного процесса, анализ возможных рисков и допустимых отклонений и др.

Как видно из рисунка 2.7, в зону критического риска попали четыре бизнес-единицы, что составляет 25 % от общего количества, негативно влияющих на работу транспортной компании. При этом три бизнес-единицы достигли 100 % выполнения показателей, обеспечив себе место в безрисковой зоне.

Наибольшее количество бизнес-единиц (50 %) попали в зону высокого риска. Это свидетельствует о серьезном невыполнении запланированных результатов и значений показателей на всех уровнях управления, что негативным образом отражается на оценке эффективности управленческого труда руководителей транспортной компании.

Только три бизнес-единицы (20 % от общего количества) смогли обеспечить 100 %-ное выполнение значений показателей по итогам 2019 года.

Проблему минимизации риска обычно решают, используя три известных способа: расширение ассортимента, получение страховки и формирование данных о результатах работы. Расширение ассортимента для инвестора включает в себя распределение инвестиций в определенное количество проектов. Страховку применяют в случаях, когда инвестор и разработчик не склонны к риску, а также в целях обеспечения полной компенсации большинства денежных потерь, которые они могут приобрести в процессе работы. Также в стоимостном выражении на степень риска оказывает влияние формирование данных. Если данные доступны, ее владелец может осуществить полный анализ и соответственно снизить риск. Поэтому стоимость полученных данных является разницей между прогнозной стоимостью приобретения, когда имеется информация в виде полных данных, и ожидаемой стоимостью, когда информация в виде данных неполная.

Таким образом, проводя анализ риска, можно выявить степень влияния его на предполагаемый результат, а также разработать эффективные меры по устранению полученных потерь. Кроме того, правильно выстроенная система оценки эффективности труда руководителей на основе системы показателей позволяет формировать корректные целевые значения для всех уровней управления, точно распределять ответственных за формирование результатов, а также мотивировать сотрудников в части фактического выполнения заданных параметров. Любые отклонения при выполнении производственно-экономических показателей могут серьезным образом сказаться на реализации стратегии развития компании и уровне мотивации работников.

Выводы по второй главе

1. Сформирована система показателей оценки результатов и эффекта труда руководителей транспортной компании на каждом уровне управления (от мастера участка до начальника железной дороги). Отмечено, что на каждом уровне должна внедряться индивидуальная оценка эффективности и результативности управленческого труда, состоящая из набора определенных показателей, закрепленных за каждым исполнителем. Для руководителя линейного предприятия набор показателей должен отражать сложность и качество задач, а для руководителя железной дороги (транспортной компании) – уровень клиентоориентированности и конкурентоспособности в целях достижения успеха в конкурентной среде и снижения риска утраты репутации на рынке.

2. В соответствии с имеющимися теоретическими подходами к исследованию системы управления трудом, разработана модель организации труда руководителя с учетом выполняемых задач, функций, операций, получения необходимой эффективности. Определено, что процесс управления трудовой деятельностью на практике включает в себя исследование системы внешних и внутренних факторов, элементов в виде техники, методов и механизмов управления, а также организационных форм, обеспечивающих соединение трудовой деятельности работника со средствами производства.

3. Создана система показателей оценки труда руководителя транспортной компании при выполнении функций в области текущего управления и корпоративной координации. Система показателей детализирована по трем блокам: экономический, технологический, социальный для формирования индивидуальной оценки труда руководителя в достижении устойчивого финансово-хозяйственного состояния транспортной компании, обеспечении ее инновационной активности и конкурентоспособности, а также создании и развитии новых продуктов и перспективных видов деятельности.

4. Выполнен анализ эффективности труда руководителя транспортной компании в соответствии с существующим перечнем показателей. В результате эффективность труда руководителя составила 77 %, что соответствует средним

достижениям в работе. При этом максимальное и минимальное количество баллов получено по одному ключевому показателю.

В процессе анализа существующего перечня показателей эффективности труда руководителей транспортной компании, автором диссертационного исследования были выявлены существенные недостатки, это: использование «вспомогательных» показателей для экономического описания производственных процессов в статусе «основных» показателей; дублирование показателей друг друга; несоответствие показателей оптимальному количеству; недостаточный охват структурных подразделений, участвующих в оценке эффективности труда руководителей транспортной компании; отсутствие возможности проведения комплексного анализа; слабая связь со стратегией компании и отсутствие целевых значений показателей.

5. Разработана методика проведения рейтинговой оценки эффективности труда руководителей транспортной компании на основе существующих подходов, учитывающих цели организации, необходимость использования определенной информации, а также критерии оценки особенно в условиях рискованных ситуаций. Предложено оценку социально-экономической эффективности труда руководителя проводить с использованием методических подходов в области применения системы групповых и индивидуальных показателей, представляющих собой выполнение логически последовательного анализа, состоящего из семи этапов.

6. В рамках данного исследования дано определение понятию «владелец комплексного процесса», под которым автор понимает субъекта управленческого труда, наделенного и распоряжающегося ресурсами комплексного процесса, определяющего технологию процесса и полностью отвечающего за достижение его показателей. Рационально данным владельцем процесса определить начальника транспортной компании.

На основе анализа имеющихся полномочий и зоны ответственности руководителей транспортной компании, автором сформированы предложения по надделению их дополнительными полномочиями в области управления экономикой и финансами, закупками и персоналом.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ)

3.1 Апробация методики экономической оценки эффективности труда руководителя транспортной компании и ее структурных подразделений на основе модифицированной системы показателей

Проведение комплексной оценки эффективности управленческого труда, позволяющей руководителям транспортной компании своевременно анализировать эффективность деятельности бизнес-единиц, строится на применении методического инструментария, предложенного автором в параграфе 2.3.

Следуя предложенной методике, характеризующей зависимость эффективности труда руководителя транспортной компании от достижения групповых и индивидуальных показателей, выполним анализ сравнительной эффективности по итогам работы за 2019 год. Преимуществом проведения данной методики является то, что она позволяет учесть достижения руководителей каждой бизнес-единицы в выполнении общих целей и задач, определить достигнутые ими результаты в области повышения эффективности работы, а также оценить их влияние на общий результат деятельности компании.

Экономическую оценку будем проводить пошагово с учетом требований к оценке показателей (месяц, квартал, год, нарастающим итогом с начала года), а также с помощью источников справочно-аналитических данных в виде оперативной, статистической и бухгалтерской отчетности ОАО «РЖД».

1 этап. Сформируем матрицу распределения ответственности руководителей в соответствии с перечнем показателей, приведенным в таблице 2.11. Он включает в себя 27 групповых показателей, детализированных по направлению «Область оценки» и наиболее полно отражающих специфику работы руководителей бизнес-единиц и 9 индивидуальных показателей.

Рассмотрим пример формирования матрицы распределения ответственности руководителей бизнес-единиц за выполнение показателя «Удельное количест-

во нарушений безопасности движения» исходя из специфики работы каждой бизнес-единицы (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Матрица распределения ответственности руководителей бизнес-единиц за выполнение показателей

Область оценки	Единица измерения	Наименование бизнес-единицы						
		Д	ДМ	Т	ТР	ДРП	ДИ	ДМВ
Безопасность и надежность	ед./млн поездо-км	+	-	+	+	+	+	+

Источник: составлено автором.

Полная матрица распределения ответственности руководителей бизнес-единиц за выполнение системы показателей приведена в Приложении Г.1.

По формуле 2.3, 2.4 и данным таблицы 2.11 выполним расчет уровня достижения целевых значений показателей путем сопоставления фактических значений показателей текущего периода с установленными значениями текущего периода и фактическими значениями аналогичного периода прошлого года.

$$\text{Выполнение к факту п. г.} = \frac{0,147}{0,150} \cdot 100 \% = 98 \%$$

Выполнение к плану текущего года не формируется, так как план не установлен.

В таблице 3.2 приведен пример выполнения показателя «Удельное количество нарушений безопасности движения» за 2019 год.

Полный анализ выполнения групповых показателей трудовой деятельности руководителями бизнес-единиц приведен в Приложении Г.2.

Таблица 3.2 – Анализ выполнения показателя «Удельное количество нарушений безопасности движения», ед./млн поездо-км

Область оценки	Наименование бизнес-единицы	Факт прошлого года	План текущего года	Факт текущего года	Отклонение, %	
					к факту прошлого года	к плану текущего года
Безопасность и надежность	Д	0,150	-	0,147	98,0	-
	Т	0,113	-	0,105	92,9	-
	ТР	0,550	-	0,392	71,3	-
	ДРП	0,013	-	0,020	153,8	-
	ДИ	0,185	-	0,190	102,7	-
	ДМВ	1,004	-	1,150	114,5	-

Источник: составлено автором.

2 этап. Для оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц определим коэффициент результативности в баллах.

Пример расчета коэффициента результативности в части выполнения показателя «Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)» за 2019 год приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Пример расчета коэффициента результативности

Область оценки	Наименование бизнес-единицы	Факт прошлого года	План текущего года	Факт текущего года	Отклонение, %		Коэффициент результативности, балл	
					к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
Безопасность и надежность	Д	0,150	-	0,147	98,0	-	4	-
	Т	0,113	-	0,105	92,9	-	5	-
	ТР	0,550	-	0,392	71,3	-	6	-
	ДРП	0,013	-	0,020	153,8	-	1	-
	ДИ	0,185	-	0,190	102,7	-	3	-
	ДМВ	1,004	-	1,150	114,5	-	2	-

Источник: составлено автором.

Полный расчет коэффициента результативности труда руководителей бизнес-единиц за 2019 год приведен в Приложении Г.2.

3 этап. Применим уровень значимости показателей, сформированных с помощью метода экспертных оценок, приведенных в таблице 2.14.

По формуле 2.6 и данным таблицы 2.14 определим суммарное количество баллов по каждому показателю. В таблице 3.4 приведен пример выполнения показателя «Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)» за 2019 год.

$$\sum_{i=1}^n B = 4 \cdot 0,9 + 0 \cdot 0,9 = 3,6 \text{ баллов.}$$

Полный расчет суммарного количества баллов по каждому показателю для оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц за 2019 год приведен в Приложении Г.3.

Таблица 3.4 – Пример расчета суммарного количества баллов

Область оценки	Наименование бизнес-единицы	Коэффициент результативности, балл		Коэффициент значимости	ΣБ, баллов		
		к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.3 * гр.5)	к плану т.г. (гр.4 * гр.6)	Всего (гр.6 + гр.7)
1	2	3	4	5	6	7	8
Безопасность и надежность	Д	4	-	0,9	3,6	-	3,6
	Т	5	-	0,9	4,5	-	4,5
	ТР	6	-	0,9	5,4	-	5,4
	ДРП	1	-	0,9	0,9	-	0,9
	ДИ	3	-	0,9	2,7	-	2,7
	ДМВ	2	-	0,9	1,8	-	1,8

Источник: составлено автором.

4 этап. По формуле 2.7 и данным таблиц Приложения Г определим среднюю оценку в баллах по каждому показателю и каждой бизнес-единице.

$$P_i = \frac{3,6}{6} = 0,60 \text{ баллов.}$$

В таблице 3.5 приведен пример выполнения показателя «Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)» за 2019 год.

Полный расчет средней оценки в баллах по каждому показателю и каждой бизнес-единице приведен в Приложении Г.4.

Таблица 3.5 – Формирование средней оценки

Показатель	Единица измерения	Наименование бизнес-единицы					
		Д	Т	ТР	ДРП	ДИ	ДМВ
Безопасность и надежность							
Средняя оценка	баллов	0,60	0,75	0,90	0,15	0,45	0,30

Источник: составлено автором.

5 этап. По формуле 2.8 и данным таблицы Приложения Г определим суммарную оценку в баллах по каждой бизнес-единице в выполнении установленных показателей.

$$P_r = \frac{0,87 + 3,33 + 2,29 + 2,31 + 1,67}{5} = 2,09 \text{ баллов.}$$

Полный расчет суммарной оценки в баллах по каждому показателю и каждой бизнес-единице приведен в Приложении Г.4.

Таблица 3.6 – Формирование суммарной оценки

Показатель	Единица измерения	Наименование бизнес-единицы					
		Д	Т	ТР	ДРП	ДИ	ДМВ
Суммарная оценка	баллов	2,09	2,19	2,39	2,44	2,11	2,49

Источник: составлено автором.

Определим размер штрафного значения в баллах при наличии событий, связанных с нарушением безопасности движения поездов, произошедших по вине неэффективной организации трудовой деятельности руководителями бизнес-единиц.

Критерии начисления штрафных баллов приведены в параграфе 2.3.

6 этап. Рассчитаем итоговое балльное значение эффективности труда руководителей бизнес-единиц при выполнении функций текущей деятельности в области обеспечения производственного процесса.

Итоговое балльное значение формируется в зависимости от суммы набран-

ных баллов за вычетом штрафных баллов на основании данных показателя «Суммарная оценка» по каждой бизнес-единице и устанавливается из диапазона от 1 до n , где 1 – это наилучший результат, достигнутый руководителем бизнес-единицы, набравшей наибольшее количество баллов.

Итоги балльного значения, отражающие эффективность управленческого труда руководителей бизнес-единиц по итогам работы за 2019 год, схематично изображены на рисунке 3.1 (составлено по данным таблицы Приложения Г.4).

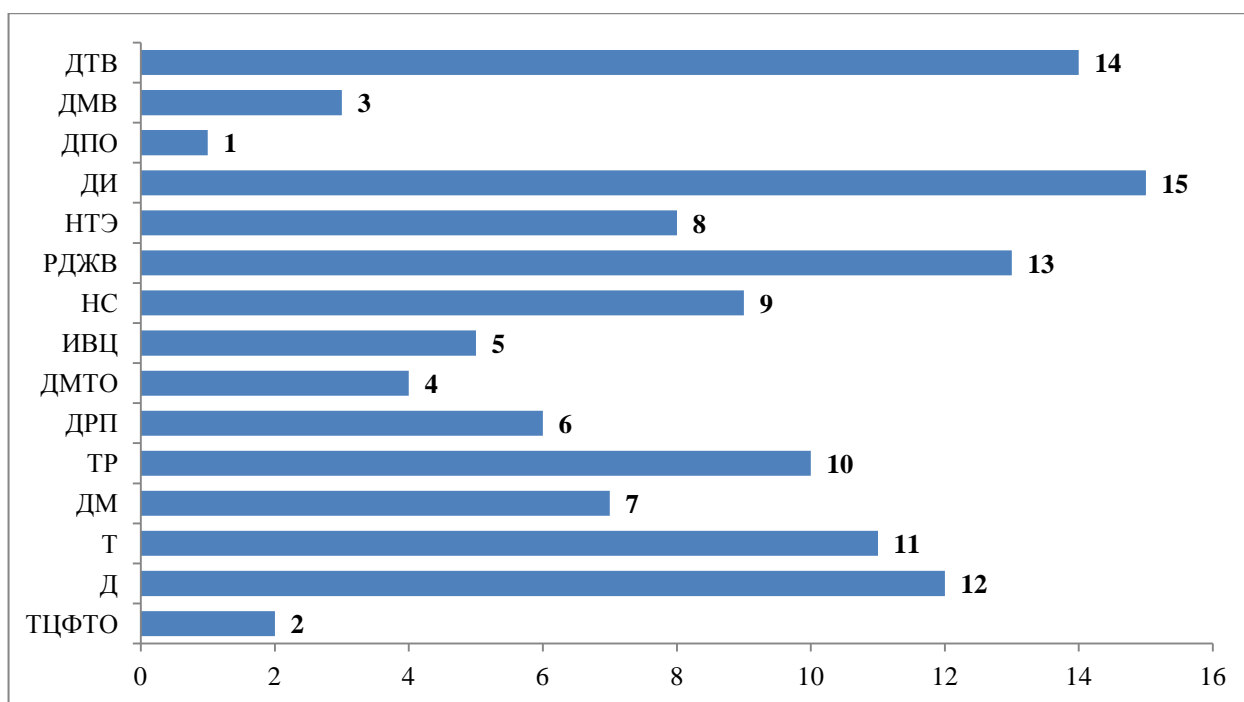


Рисунок 3.1 – Балльное значение труда руководителей бизнес-единиц по итогам работы за 2019 год

Источник: составлено автором.

Таким образом, при проведении оценки рейтингового значения определяется эффективность работы руководителей бизнес-единиц среди других структурных подразделений на основе присвоения им определенного значения.

Проводимая оценка рейтингового значения должна учитывать все важнейшие показатели финансово-хозяйственной и производственной деятельности бизнес-единиц, а также отражать влияние результативности труда руководителей на общий итог работы транспортной компании [10, 11, 206].

Кроме того, ответственность за результаты работы бизнес-единиц несут руководители бизнес-блоков, отвечающие за эффективность их работы на центральном и региональном уровнях управления. Для проведения комплексной оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц определим эффективность трудовой деятельности руководителей бизнес-блоков на региональном уровне. Для этого сформируем рейтинговое значение эффективности труда руководителей каждого бизнес-блока.

В настоящее время в целях обеспечения стратегического единства на региональном уровне образованы четыре бизнес-блока: «Транспортно-логистический», «Железнодорожные перевозки и инфраструктура», «Пассажирские перевозки», «Прочие технологические».

По формуле 2.8 определим суммарную оценку в баллах по каждому бизнес-блоку.

«Транспортно-логистический бизнес блок» (в который включены бизнес-единицы – ТЦФТО и ДМ):

$$P_{\text{ТЛ}} = \frac{2,71 + 2,43}{2} = 2,57 \text{ баллов,}$$

где 2 – количество бизнес-единиц, входящих в один бизнес-блок;

2,71; 2,43 – суммарная оценка эффективности труда руководителей бизнес-единиц в баллах (по данным Приложения Г.4).

«Железнодорожные перевозки и инфраструктура» (в который включены бизнес-единицы – Д, Т, ТР, ДРП, НТЭ, ДИ):

$$P_{\text{ЖДПИ}} = \frac{2,09 + 2,19 + 2,39 + 2,44 + 2,42 + 1,91}{6} = 2,20 \text{ баллов,}$$

где 6 – количество бизнес-единиц, входящих в один бизнес-блок;

2,09; 2,19; 2,39; 2,44; 2,42; 1,91 – суммарная оценка эффективности труда руководителей бизнес-единиц в баллах (по данным Приложения Г.4).

«Пассажирские перевозки» (в который включены бизнес-единицы – РДЖВ, ДПО, ДМВ):

$$P_{\text{гл}} = \frac{2,05 + 2,75 + 2,49}{3} = 2,43 \text{ баллов,}$$

где 3 – количество бизнес-единиц, входящих в один бизнес-блок;

2,05; 2,75; 2,49 – суммарная оценка эффективности труда руководителей бизнес-единиц в баллах (по данным Приложения Г.4).

«Прочие технологические» (в который включены бизнес-единицы – ДМТО, ИВЦ, НС, ДТВ):

$$P_{\text{гл}} = \frac{2,46 + 2,45 + 2,40 + 1,94}{4} = 2,21 \text{ баллов,}$$

где 4 – количество бизнес-единиц, входящих в один бизнес-блок;

2,46; 2,45; 2,40; 1,94 – суммарная оценка эффективности труда руководителей бизнес-единиц в баллах (по данным Приложения Г.4).

Далее на основании данных показателя «Суммарная оценка» определим итоговое балльное значение эффективности труда руководителей каждого бизнес-блока, которое зависит от суммы набранных баллов.

Балльное значение бизнес-блока устанавливается из диапазона от 1 до n , где 1 – это наилучший результат, достигнутый руководителем бизнес-блока, набравшим наибольшее количество баллов.

По итогам работы за 2019 год наилучшие результаты работы достигнуты руководителями бизнес-единиц, входящими в бизнес-блок «Транспортно-логистический», а наихудшее – руководителями бизнес-блока «Прочие технологические». Итоги балльного значения, отражающие эффективность труда руководителей бизнес-блоков по итогам работы за 2019 год, изображены на рисунке 3.2.

Таким образом, неудовлетворительная работа руководителей трех бизнес-единиц (дирекции управления движением, дирекции тяги и дирекции инфраструктуры) не позволила бизнес-блоку «Железнодорожные перевозки и инфра-

структура» получить призовое рейтинговое значение за 2019 год.

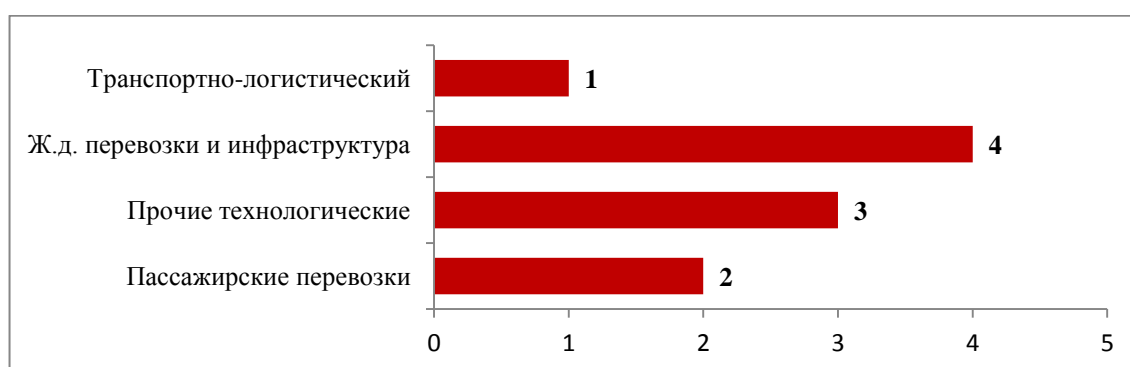


Рисунок 3.2 – Балльное значение результативности труда руководителей бизнес-блоков по итогам работы за 2019 год

Источник: составлено автором.

На основании данных таблицы Г.4 Приложения Г коэффициент балльной оценки руководителя транспортной компании составил 2,34 баллов (сформирован как среднеарифметическое значение балльных коэффициентов 15-ти бизнес-единиц).

7 этап. Для определения оценки эффективности труда руководителя при выполнении функций корпоративной и технологической координации сформирован алгоритм расчета, представленный в Приложении Д.

По данным Приложений Б и Д следует, что максимальная эффективность труда руководителя при выполнении групповых и индивидуальных показателей равна 1.

Исходя из максимального размера значений показателей, эффективность труда руководителя транспортной компании составит

$$E_{\text{упр.тр}} = \frac{(0,872 * 0,3) + 0,620}{1,00} = 0,88 \text{ балла или } 88 \%$$

Таким образом, эффективность труда руководителя составляет 88 %, что полностью соответствует требованиям, предъявляемым к работе. При этом максимальное количество баллов получено по 13 групповым и 6 индивидуальным показателям, минимальное – по 1 групповому показателю.

3.2 Улучшение организации труда руководителя в контексте реализации принципов процессного подхода

В параграфе 3.1 мы определили, что оценка эффективности труда руководителей имеет особое значение при анализе выполнения ключевых показателей деятельности, определяющих конечные цели работы организации. При этом для оценки управленческих качеств руководителей при выполнении ими производственных задач очень важно определить уровень влияния процесса принятия решения каждым руководителем на итоговый результат. Для исследования обозначенной задачи рассмотрим конкретный пример технологического взаимодействия руководителей бизнес-единиц при решении производственных вопросов.

В настоящее время в области стратегического развития компании ОАО «РЖД» стоит важная задача, для решения которой на предстоящий период необходима интеграция основных проектов и мероприятий в процессное управление через систему стратегических и операционных показателей, вектор формирования которых был определен Правительством Российской Федерации и Советом директоров ОАО «РЖД». В соответствии с решениями, принятыми в ходе совместной работы органами государственной власти и компании ОАО «РЖД», были сформированы параметры долгосрочного развития, детализированные по годам. При этом необходимо отметить, что часть из них имела разное значение для реализации стратегических замыслов, а достижение большей – не давало сбалансированного состояния конечного результата для клиентов, государства и рынка.

Для эффективного функционирования процессного подхода необходимо сформировать комплексную систему управления технологическими процессами, позволяющую проводить анализ причин отклонений, своевременно вносить корректировки в намеченные планы и контролировать ход их исполнения. Исходя из этого следует, что создание эффективного механизма управления технологическим взаимодействием становится важной задачей производственной системы ОАО «РЖД» [91, 108, 111, 117, 118, 227, 243].

Решение поставленной задачи может быть реализовано с помощью построения процессной модели, позволяющей детализировать основные стратегиче-

ские мероприятия и проекты в конкретные элементы, отражающие инструменты, ресурсы, участников процесса, критерии оценки труда, путем применения принципов компетентности, профессиональной кооперации и ответственности [169, 238, 241].

Процесс построения технологического взаимодействия руководителей бизнес-блоков и бизнес-единиц рассмотрен на примере выполнения стратегического показателя «грузооборот» в целях получения следующих результатов.

На I этапе сформирован переход от стратегических показателей, являющихся сквозными для руководителей бизнес-единиц, функционирующих внутри одного или нескольких бизнес-блоков, к операционным показателям (рисунок 3.3).

Для этого выполнение задачи было распределено между руководителями трех бизнес-блоков исходя из сферы их деятельности: «Транспортно-логистическим», «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» и группой «Прочие технологические». Внутри каждого бизнес-блока экспертным путем были сформированы критерии оценки труда руководителей через создание системы измеримых показателей управления бизнес-процессом.

На II этапе разработана X-матрица, позволяющая синхронизировать целевые значения показателей бизнес-блоков и бизнес-единиц, а также отражающая план действий по реализации стратегических целей и задач через формирование системы показателей, закрепленных за конкретными руководителями бизнес-блоков и бизнес-единиц (рисунок 3.4).

X-матрица включает в себя четыре основных блока:

1. Стратегические цели (описание стратегических целей на долгосрочный период в соответствии со стратегией развития ОАО «РЖД» до 2030 года).
2. Инициативы (описание тактических задач, направленных на реализацию стратегических целей в текущем году).
3. Показатели оценки бизнес-блоков и бизнес-единиц (описание результатов качественного управления бизнес-процессом со стороны руководителей).
4. Целевое состояние (описание критериев оценки, с помощью которых оценивается ход развития всего бизнес-процесса).



Рисунок 3.3 – Модель перехода от стратегических к операционным показателям
Источник: составлено автором.

На втором этапе определена степень влияния выбранных инициатив на поставленную стратегическую цель. Так, на пересечении инициативы, оказывающей сильное влияние на цель, ставилась цифра «3», на пересечении инициативы и цели, имеющих слабую взаимосвязь, – цифра «1».

На III этапе сформированы целевые значения операционных показателей.

На данном этапе проведен анализ эффективности труда руководителей при выполнении операционных показателей деятельности в сравнении с целевыми метриками: плановое значение и фактическое значение аналогичного периода прошлого года для результативности и объективности оценки трудовой деятельности руководителей бизнес-блоков и бизнес-единиц.

Каждому операционному показателю деятельности соответствует одна целевая метрика в соответствии с данными таблицы 3.7.

Таблица 3.7 – Перечень операционных показателей

№ п/п	Характеристика труда	Показатель	Единица измерения	Целевая метрика	Значение за 2019 год		Коэффициент выполнения целевой метрики, %
					Целевое	Фактическое	
1.	Интеллектуальность. Инновационность	Обеспечить выполнение графика подачи вагонов под погрузку/выгрузку	%	Факт пр.г.	99,7	98,5	98,8
2.		Снизить количество случаев выхода из строя устройств СЦБ	ед.	Факт пр.г.	521	544	104,4
3.		Снизить балловую оценку состояния пути	балл	План	36	36	100,0
4.		Снизить количество случаев выхода из строя устройств электроснабжения	ед.	Факт пр.г.	56	54	96,4
5.		Снизить количество случаев выхода из строя устройств связи	ед.	Факт пр.г.	2	1	50,0
6.		Обеспечить содержание потребного парка локомотивов	конст р. ед.	План	715	687	96,0
7.		Обеспечить потребность в локомотивных бригадах	чел.	План	10 430	10 150	97,3
8.		Увеличить долю планов перевозки грузов, сформированных по номенклатуре грузов без нарушения установленных сроков	%	Факт пр.г.	98,2	99,1	100,9

Источник: составлено автором по данным [235].









На IV этапе разработана оценка итогов выполнения показателей.

На данном этапе сформированы параметры оценки для определения эффективности труда руководителей бизнес-единиц. В качестве параметров оценки выделены два основных направления: выполнение целевой метрики и вхождение в установленный диапазон, которые наиболее полно отражают критерии оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц (интеллектуальность, синергизм, инновационность). По данным таблицы 3.8, можно считать, что из восьми операционных показателей только один показатель не соответствует параметрам оценки (№ 2).

Таблица 3.8 – Общая оценка итогов выполнения операционных показателей

Показатель	Основные параметры для оценки	Оценка соответствия	Комментарий
1	2	3	4
1. Выполнение графика подачи вагонов под погрузку/выгрузку	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - рост к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [от 100 % и выше]. Желтая зона в пределах до -5 % от целевого значения
2. Количество случаев выхода из строя устройств СЦБ	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - снижение к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [менее 90 %]. Желтая зона в пределах [от 90 % до 100 %] от целевого значения
3. Балловая оценка состояния пути	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - снижение к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [от 95 % до 100 %]. Желтая зона в пределах до -10 % от целевого значения
4. Количество случаев выхода из строя устройств электроснабжения	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - снижение к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [менее 90 %]. Желтая зона в пределах [от 90 % до 100 %] от целевого значения

Окончание таблицы 3.8

1	2	3	4
5. Количество случаев выхода из строя устройств связи	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - снижение к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [менее 90 %]. Желтая зона в пределах [от 90 % до 100 %] от целевого значения
6. Содержание эксплуатируемого парка локомотивов	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - на уровне целевого значения
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [от 95 % до 100 %]. Желтая зона в пределах до -10 % от целевого значения
7. Обеспечение потребности в локомотивных бригадах	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - на уровне целевого значения
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [от 97 % до 100 %]. Желтая зона в пределах до +/- 5 % от целевого значения
8. Доля планов перевозки грузов, сформированных по номенклатуре грузов без нарушения установленных сроков	Выполнение целевой метрики		Выполнение целевой метрики - рост к целевому значению
	Вхождение в установленный диапазон		Диапазон отклонения в пределах [от 100 % и выше]. Желтая зона в пределах до -5 % от целевого значения

Источник: составлено автором.

На V этапе выполнен контроль достижения значений показателей.

На данном этапе составлен график, демонстрирующий степень достижения руководителями бизнес-единиц параметров оценки показателей за отчетный период в целях принятия качественных управленческих решений, в том числе о необходимости формирования программы корректирующих мер (рисунок 3.5).

График разделен на несколько зон: зеленая, желтая, красная и смешанная.

Нахождение показателя в зеленой зоне не требует вмешательства руководителей бизнес-единиц, в связи с тем, что обеспечено полное выполнение критериев параметров оценки (например, для показателей под № 5, 8).

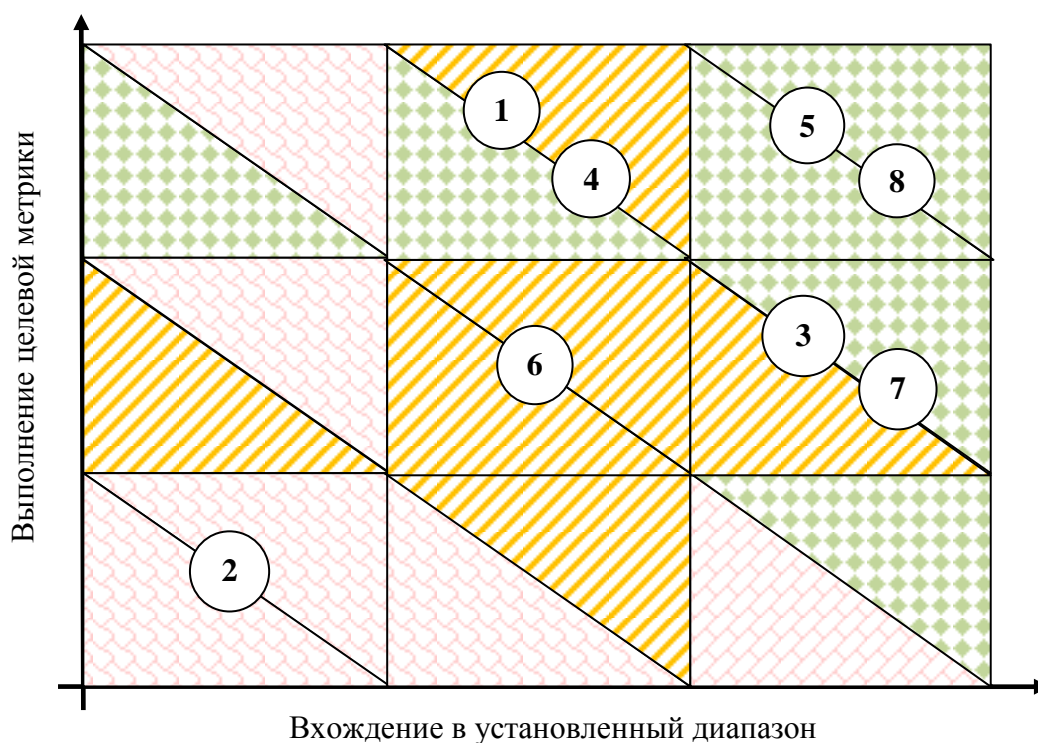


Рисунок 3.5 – Контроль выполнения операционных показателей

Источник: составлено автором.

Нахождение показателя в желтой зоне требует незначительного внимания со стороны руководителей бизнес-единиц, в связи с тем что вхождение в установленный диапазон обеспечено (например, для показателя под № 6).

Нахождение показателя в красной зоне требует проведения немедленных корректирующих действий, так как руководителями бизнес-единиц не обеспечено выполнение критериев параметров оценки (например, для показателя № 2).

Нахождение показателя в смешанной зоне требует проведения корректирующих действий в случае существенных отклонений значений показателей от критериев оценки. Однако возможны случаи, при которых корректирующие меры применять не целесообразно ввиду незначительного отклонения от заданного диапазона (например, для показателей под № 1, 3, 4, 7).

Как показано на рисунке 3.3, выполнение руководителями бизнес-единиц показателей по параметрам оценки – выполнение целевой метрики и вхождение в установленный диапазон по итогам работы за 2019 год – можно считать положительным.

На VI этапе построена карта рисков (рисунок 3.6).

На данном этапе составляется карта операционных рисков, которая является одним из наглядных инструментов эффективности труда руководителей бизнес-единиц, необходимая для оценки основных угроз текущей и перспективной деятельности.

Вероятность возникновения	Высокая				8
	Значительная	1	2 4 5		
	Средняя		6 7	3	
	Незначительная				
		Высокий	Значительный	Средний	Незначительный

Уровень последствия

Рисунок 3.6 – Карта операционных рисков

Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 3.4, факторы риска разбиты на две группы: вероятность возникновения и уровень последствия от невыполнения значений показателей.

Экспертный опрос показал, что наибольшая часть показателей относится к группе риска со значительной или средней степенью возникновения и значительными последствиями, что свидетельствует о том, что разработка плана мероприятий первоочередным образом не требуется.

При этом один показатель попал в зону с критерием оценки «незначительная степень вероятности возникновения, но высокими последствиями», что требует от руководителей бизнес-единиц постоянного контроля его выполнения.

Согласно данным рисунка 3.5 следует, что руководителями бизнес-единиц не обеспечено выполнение значения показателя № 2, что является не критичным для работы, так как последствия от невыполнения показателя являются минимальными, согласно данным рисунка 3.6.

На VII этапе разработан алгоритм проведения анализа результатов мониторинга и принятия управленческих решений (рисунок 3.7).

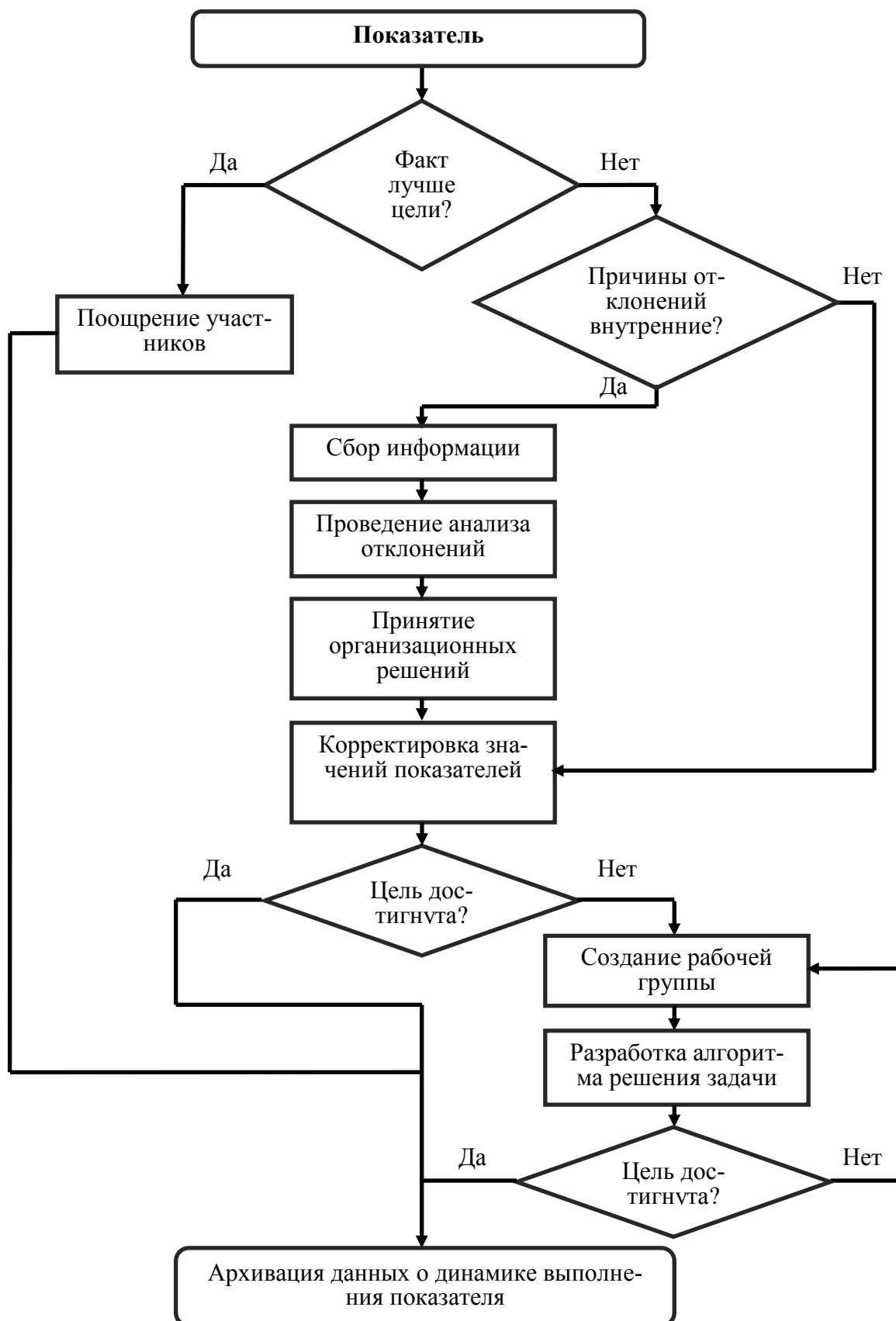


Рисунок 3.7 – Алгоритм проведения анализа достижения запланированного результата

Источник: составлено автором.

Рассмотрим механизм прохождения алгоритма на примере анализа выполнения показателя № 2 «Количество случаев выхода из строя устройств СЦБ» (рисунок 3.8).

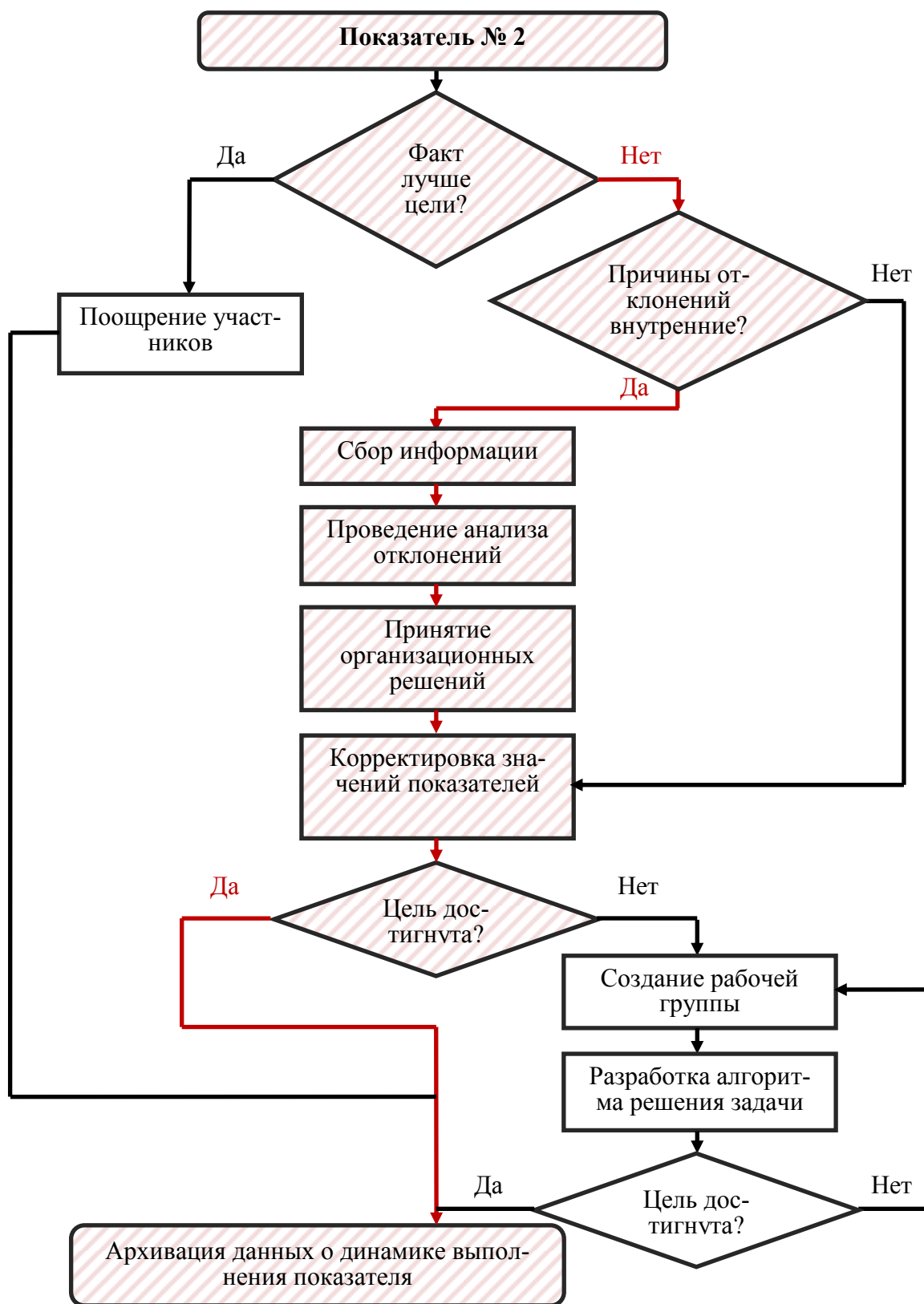


Рисунок 3.8 – Алгоритм проведения анализа выполнения показателя № 2

Источник: составлено автором.

Данный алгоритм дает возможность, исходя из контура управления и системы показателей, оценить эффективность труда руководителей при выполнении своих функциональных обязанностей, построенных на принципах компетентности, профессиональной кооперации, ответственности и т. д.

По данным рисунка 3.8 следует, что причиной отклонения показателя № 2 являются внутренние факторы, например материально-техническая база или квалификация персонала, что требует со стороны руководителей принятия организационных решений, направленных на достижение поставленных задач, заключающихся в выборе механизмов координации работы подразделений, определении допустимого масштаба отклонений. Формирование алгоритма оценки эффективности труда руководителей дает возможность сформировать систему, обеспечивающую процесс управления необходимыми сведениями о результатах работы.

По мнению автора, алгоритм оценки результатов работы позволяет: 1) провести анализ эффективности труда руководителей бизнес-единиц и определить их конкретный вклад в выполнение показателей, направленных на реализацию стратегических целей; 2) оценить уровень выполнения операционных показателей и сформировать рейтинг работы руководителей бизнес-единиц; 3) использовать данные операционных показателей для мотивации руководителей.

По результатам проведенного анализа следует, что необходимость использования процессной модели технологического взаимодействия дает возможность решения сложных задач, направленных на выполнение принципа компетентности, связанного с проведением анализа и своевременной корректировки производственных процессов. В результате анализа технологического взаимодействия руководителей бизнес-единиц был сформирован вывод о влиянии изменения операционных показателей на выполнение стратегического показателя грузооборота, проведена оценка итогов выполнения показателей по двум обозначенным параметрам, разработана карта операционных рисков для возможности проведения своевременной корректировки целевых значений показателей, построен алгоритм проведения анализа для оценки причин отклонения показателей за счет влияния внешних или внутренних факторов.

3.3 Развитие мотивационного механизма повышения эффективности труда руководителя

Во второй главе мы определили перечень недостатков существующей системы показателей для проведения оценки эффективности труда руководителей транспортной компании. В целях устранения существующих недочетов в оценке, а также для возможности формирования комплексной и объективной оценки эффективности труда руководителей автором диссертационной работы сформирован перечень основных показателей с использованием обобщающих расчетно-статистических показателей, оценивающих темпы роста уровня эффективности работы руководителей компании.

Алгоритм расчета статистических показателей исследуется в ряде научных работ [77, 81, 93, 139, 187]. Рассмотрим возможность их использования на примере оценки эффективности труда руководителей транспортной компании.

Исходные данные для проведения расчета «основных» показателей представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Перечень исходных данных для формирования основных показателей

Наименование показателя	Ед. измерения	Период оценки	Значение
1	2	3	4
1. Количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки	ед.	2018 год	544 840
		2019 год	423 624
2. Количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок	ед.	2018 год	13 879 208
		2019 год	14 974 368
3. Выручка, начисленная по всем видам деятельности	млн руб.	2017 год	126 441
		2018 год	139 874
		2019 год	161 843
4. Сумма административно-управленческих расходов	млн руб.	2017 год	1 180
		2018 год	1 209
		2019 год	1 238
5. Количество погруженных тонн высокодоходных грузов	тыс. тонн	2018 год	9 163
		2019 год	10 058
6. Объем погрузки	тыс. тонн	2018 год	134 821
		2019 год	136 977

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
7. Число работников, уволившихся по собственному желанию	чел	2018 год	4 173
		2019 год	4 643
8. Число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины	чел	2018 год	430
		2019 год	504
9. Численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры	чел	2018 год	1 510
		2019 год	1 505
10. Объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры	прив. км	2018 год	1 952
		2019 год	1 903
11. Количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре ОАО «РЖД», по вине бизнес-единиц	ед.	2018 год	3 356
		2019 год	2 693
12. Общее количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений	ед.	2018 год	4 979
		2019 год	4 124

Источник: составлено автором по данным [235].

1. Относительный показатель координации (ОПК) [77]:

ОПК характеризует соотношение отдельных частей целого между собой:

$$\text{ОПК} = \frac{x_i}{x_c}, \quad (3.1)$$

где x_i – показатель, отражающий i -ю часть совокупности;

x_c – показатель, отражающий часть совокупности, выбранную в качестве базы сравнения.

Базой сравнения для показателей служит область, имеющая значительный удельный вес или являющаяся главной с финансовой, социальной, стоимостной или другой точки зрения.

В качестве статистической совокупности выберем показатели, отражающие стратегическую цель трудовой деятельности руководителей транспортной компа-

нии в области повышения степени удовлетворенности клиентов путем улучшения качества оказываемых услуг и обеспечения сохранения стоимости перевозок на конкурентоспособном уровне:

- количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки;
- количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок.

Рассчитаем относительный показатель координации как отношение количества грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки, на количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок, по данным 2019 г.

$$\text{ОПК}_1 = \frac{423,6 \cdot 10^3}{14974,4 \cdot 10^3} = 0,0283 \cdot 100 \% = 2,8 \%$$

Соответственно на каждый миллион грузовых отправок, доставленных в установленный срок, приходится более 28 тыс. грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки (менее 3 %).

Данный результат характеризует эффективность труда руководителей транспортной компании в части выполнения договорных отношений с грузоотправителями, скорости доставки грузов, оборота грузовых вагонов, а также отражается на эффективности работы сортировочных станций.

Аналогично выполним расчет по данным 2018 года, результат расчета сведем в таблицу 3.3.

Далее выполним расчет относительного показателя координации как отношение числа работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, на число работников, уволившихся по собственному желанию, по данным 2019 года.

В качестве статистической совокупности выберем показатели, отражающие процесс эффективности трудовой деятельности:

- число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины;
- число работников, уволившихся по собственному желанию.

$$\text{ОПК}_2 = \frac{504}{4643} = 0,109 \cdot 100 \% = 10,9 \%$$

Соответственно на каждую тысячу числа работников, уволившихся по собственному желанию, приходится 109 человек, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины.

Данный результат характеризует эффективность труда руководителей транспортной компании в части выявления главных кадровых проблем и потребности при стратегическом планировании.

Аналогично выполним расчет по данным 2018 года, результат расчета сведем в таблицу 3.3.

2. Коэффициент эластичности (K_y) [77]:

K_y показывает процентное изменение одной переменной в результате однопроцентного изменения другой переменной. Рассчитаем коэффициент эластичности в зависимости от изменения выручки по формуле

$$K_y = \frac{\Delta y}{y} : \frac{\Delta x}{x}, \quad (3.2)$$

где Δy – прирост (изменение) расходов, млн руб.;

y – базисный размер расходов;

Δx – прирост (изменение) выручки, млн руб.;

x – базисный размер выручки, млн руб.

В качестве статистической совокупности выберем показатели за разный период времени, отражающие стратегическую цель трудовой деятельности руководителей в области увеличения стоимости бизнеса и повышения эффективности использования имеющихся ресурсов за счет оптимизации издержек:

- выручка, начисленная по всем видам деятельности за текущий период;
- выручка, начисленная по всем видам деятельности за предшествующий (базисный) период;
- сумма административно-управленческих расходов за текущий период;

– сумма административно-управленческих расходов за предшествующий (базисный) период.

Далее по формуле 3.2 рассчитаем коэффициент эластичности по данным 2018–2019 гг.

$$K_э = \frac{((1238 \cdot 10^6 - 1209 \cdot 10^6) \cdot \left(\frac{1}{1209 \cdot 10^6}\right))}{((161843 \cdot 10^6 - 139874 \cdot 10^6) \cdot \left(\frac{1}{139874 \cdot 10^6}\right))} = 0,15.$$

Данный результат свидетельствует о том, что при увеличении выручки на 1 %, начисленной по всем видам деятельности, произойдет увеличение административно-управленческих расходов на 0,15 %, что является допустимым. Таким образом, эффективность труда руководителей транспортной компании оценивается на высоком уровне в части выстраивания взаимоотношений с клиентами по привлечению дополнительного объема грузов и сдерживания административно-управленческих затрат.

Аналогично выполним расчет по данным 2017–2019 гг., результат расчета сведем в таблицу 3.3.

3. Относительный показатель структуры (ОПС) [77]:

ОПС характеризует, какой удельный вес имеет определенная часть совокупности в общем итоге:

$$\text{ОПС} = \frac{x_y}{Y}, \quad (3.3)$$

где x_y – показатель, отражающий часть совокупности;

Y – показатель всей совокупности в целом.

В качестве статистической совокупности выберем показатели, отражающие стратегическую цель трудовой деятельности руководителей транспортной компании в области увеличения стоимости бизнеса:

- количество погруженных тонн высокодоходных грузов;
- общий объем погрузки в тоннах.

Рассчитаем относительный показатель структуры как количество погруженных тонн высокодоходных грузов на общий объем погрузки в тоннах по данным 2019 года.

$$\text{ОПС}_1 = \frac{10058 \cdot 10^3}{136977 \cdot 10^3} \cdot 100 \% = 7,3 \%$$

Соответственно доля высокодоходных грузов (черные металлы, химикаты и сода) в общем объеме погрузки составляют 7,3 %.

Данный результат характеризует высокую эффективность труда руководителей транспортной компании в части выстраивания адресных взаимоотношений с грузоотправителями, грузополучателями и операторскими компаниями по заключению долгосрочных договоров и привлечению дополнительных объемов высокодоходных грузов на железнодорожный транспорт.

Аналогично выполним расчет по данным 2018 года, результат расчета сведем в таблицу 3.3.

Далее выполним расчет относительного показателя структуры как отношение количества отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре ОАО «РЖД» по вине работников бизнес-единиц, на общее количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, по данным 2019 года.

В качестве статистической совокупности выберем показатели, отражающие стратегическую цель трудовой деятельности руководителей транспортной компании в области повышения уровня культуры руководителей бизнес-единиц, участвующих в безопасности организации перевозочного процесса:

- количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре ОАО «РЖД» по вине бизнес-единиц;
- общее количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений.

$$\text{ОПС}_2 = \frac{2693}{4124} = 0,653 \cdot 100 \% = 65,3 \%$$

Соответственно на каждую тысячу отказов в работе технических средств и технологических нарушений приходится 653 отказа, допущенных по вине работников бизнес-единиц.

Данный результат характеризует эффективность труда руководителей транспортной компании в части организации мониторинга и анализа состояния технических средств, своевременного принятия необходимых управленческих решений по обеспечению их надежного функционирования, а также организации претензионной и исковой работы по возмещению понесенного ущерба.

4. Относительный показатель интенсивности (ОПИ) [77]:

ОПИ определяет уровень расширения рассматриваемого процесса или явления в типичной ему области:

$$\text{ОПИ} = \frac{x_a}{x_r}, \quad (3.4)$$

где x_a – показатель, отражающий событие «А»;

x_r – показатель, отражающий среду распространения данного события.

В качестве статистической совокупности выберем показатели, отражающие стратегическую цель трудовой деятельности руководителей транспортной компании в области повышения безопасности движения поездов:

- численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры;
- объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры.

Рассчитаем относительный показатель интенсивности как отношение численности работников, занятых на ремонте инфраструктуры, на объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры, по данным 2019 года.

$$\text{ОПИ}_1 = \frac{1903}{1505} = 1,3 \text{ чел/прив. км.}$$

Соответственно плотность выполнения ремонтных работ персоналом на 1 километре пути составляет 1,3 чел на 1 прив. км.

Данный результат свидетельствует об эффективности труда руководителей, направленного на снижение количества отказов технических средств, повышение качества состояния пути, выполнение задания по балловой оценке пути, снижения количества километров, принятых с оценкой «неудовлетворительно», а также на повышение интенсивности загрузки ремонтного персонала. Аналогично выполним расчет по данным 2018 года, результат расчета сведем в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Перечень основных показателей оценки эффективности труда руководителей транспортной компании

Характеристика труда	Область	Вид показателя	Динамика	Наименование показателя	Значение показателя		
					2018 г	2019 г	Отклонение
1	2	3	4	5	6	7	8
Сбалансированность	Клиенты и рынки	Относительный показатель координации (ОПК ₁)	Снижение	Количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки, на количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок	0,039	0,028	Снижение на 28,0 %
Сбалансированность	Клиенты и рынки	Относительный показатель структуры (ОПС ₁)	Рост	Количество погруженных тонн высокодоходных грузов на общий объем погрузки в тоннах	0,068	0,073	Рост на 7,9 %
Синергизм	Экономика и финансы	Коэффициент эластичности (К _э)	Снижение	Прирост административно-управленческих расходов к сумме административно-управленческих расходов за базисный период / Прирост размера выручки по всем видам деятельности, к размеру выручки по всем видам деятельности за базисный период	0,23	0,15	Снижение на 34,8 %
Корпоративность	Персонал и развитие	Относительный показатель координации (ОПК ₂)	Рост	Число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, на число работников, уволившихся по собственному желанию	0,103	0,109	Рост на 5,8 %

Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Инновационность	Технологические процессы	Относительный показатель интенсивности (ОПИ ₁)	Снижение	Численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры, на объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры	1,29 чел/прив. км	1,26 чел/прив. км	Снижение на 2,3 %
Интеллектуальность	Безопасность и надежность	Относительный показатель структуры (ОПС ₂)	Снижение	Количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре по вине бизнес-единиц, на общее количество отказов технических средств и технологических нарушений	0,674	0,653	Снижение на 3,1 %

Источник: составлено автором.

В таблице 3.10 приведен пример формирования системы основных показателей эффективности труда руководителей транспортной компании, при этом количество анализируемых показателей может варьироваться в каждой области оценки. Данная система показателей характеризует выполнение руководителями основных функций в процессе принятия организационных или управленческих решений, направленных на достижение запланированного результата. Преимуществами системы показателей является:

1. Адресная принадлежность – показатели сформированы для конкретных исполнителей, несущих ответственность за достижение определенных результатов, находящихся в зоне их ответственности.
2. Стратегическая ориентация – показатели соотнесены со стратегическими целями компании и основными задачами бизнес-процессов.
3. Открытость – показатели рассчитываются на основе актуальных данных, следовательно, исполнители могут вмешиваться в процесс для улучшения результатов работы.
4. Ограниченность – показатели фокусируют внимание и усилия руководителей на достижение главных корпоративных задач среди большого множества показателей.

5. Взаимосвязанность – показатели сбалансированы между собой, что позволяет избежать появления конфликтных ситуаций при их выполнении.

6. Достижимость – показатели нацелены на мотивирование руководителей в выполнении поставленных задач.

Для определения максимальной оценки эффективности труда руководителя при выполнении основных показателей сформируем алгоритм расчета, представленный в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Алгоритм формирования основных показателей для оценки эффективности труда руководителя

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Размер max и min значения
1	2	3	4	5	6	7
1.	Количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки, на количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,15 * 0,0 = 0,00$ $0,15 * 0,4 = 0,06$ $0,15 * 0,6 = 0,09$ $0,15 * 0,8 = 0,12$ $0,15 * 1,0 = 0,15$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15
2.	Количество погруженных тонн высокодоходных грузов на общий объем погрузки в тоннах	0,25	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,25 * 0,0 = 0,00$ $0,25 * 0,4 = 0,10$ $0,25 * 0,6 = 0,15$ $0,25 * 0,8 = 0,20$ $0,25 * 1,0 = 0,25$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,25
3.	Прирост административно-управленческих расходов к сумме административно-управленческих расходов за базисный период / Прирост размера выручки по всем видам деятельности, к размеру выручки по всем видам деятельности за базисный период	0,10	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,10 * 0,0 = 0,00$ $0,10 * 0,4 = 0,04$ $0,10 * 0,6 = 0,06$ $0,10 * 0,8 = 0,08$ $0,10 * 1,0 = 0,10$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,10
4.	Число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, на число работников, уволившихся по собственному желанию	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,15 * 0,0 = 0,00$ $0,15 * 0,4 = 0,06$ $0,15 * 0,6 = 0,09$ $0,15 * 0,8 = 0,12$ $0,15 * 1,0 = 0,15$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15

Окончание таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7
5.	Численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры, на объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,4 = 0,06 0,15 * 0,6 = 0,09 0,15 * 0,8 = 0,12 0,15 * 1,0 = 0,15	Min знач. = 0 Max знач. = 0,15
6.	Количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре по вине бизнес-единиц, на общее количество отказов технических средств и технологических нарушений	0,20	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,4 = 0,08 0,20 * 0,6 = 0,12 0,20 * 0,8 = 0,16 0,20 * 1,0 = 0,20	Min знач. = 0 Max знач. = 0,20
Итого		1,00	Min знач. = 0, Max знач. = 1,0			

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 3.11 следует, что максимальная эффективность труда руководителя при выполнении основных показателей равна 1.

В главе 1 параграфа 1.1 мы сформировали перечень характеристик эффективности труда руководителя, а также выявили для каждой характеристики индивидуальный показатель. При этом важно, с учетом перехода на новый уровень развития, учитывать не только основные, но вспомогательные показатели, вызванные изменениями интеграционных процессов в управлении.

В качестве вспомогательных показателей нами предложено рассматривать показатели, являющихся значимыми для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и существенными в принятии им управленческих решений (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Перечень вспомогательных показателей для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании

Характеристика труда	Область	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя		
				2018 г	2019 г	Отклонение, %
1	2	3	4	5	6	7
Интеллектуальность	Безопасность и надежность	Доля интеллектуального труда в транспортной компании (B1)	%	6,8	8,3	Рост на 22 %

Окончание таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6	7
Корпоративность	Экономика и финансы	Уровень реализации корпоративных программ (B2)	шт.	56	64	Рост на 14 %
Инновационность	Технологические процессы	Количество применяемых инноваций (B3)	шт.	17	28	Рост на 65 %
Синергизм	Технологические процессы	Количество мультифункциональных проектов (B4)	шт.	8	10	Рост на 25 %
Сбалансированность	Клиенты и рынки	Количество новых высокодоходных клиентов (B5)	клиент	25	29	Рост на 16 %
Мотивационность	Персонал и развитие	Количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв (B6)	чел.	5	7	Рост на 40 %

Источник: составлено автором по данным [235].

Далее выполним расчет максимальной оценки эффективности труда руководителей при выполнении вспомогательных показателей (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Алгоритм формирования вспомогательных показателей для оценки эффективности труда руководителей

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Размер max и min значения
1	2	3	4	5	6	7
1.	Доля интеллектуального труда в транспортной компании	0,20	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,7 = 0,14 0,20 * 1,0 = 0,20 0,20 * 1,5 = 0,30 0,20 * 2,0 = 0,40	Min знач. = 0 Max знач. = 0,40
2.	Уровень реализации корпоративных программ	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,7 = 0,11 0,15 * 1,0 = 0,15 0,15 * 1,5 = 0,23 0,15 * 2,0 = 0,30	Min знач. = 0 Max знач. = 0,30
3.	Количество применяемых инноваций	0,20	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,7 = 0,14 0,20 * 1,0 = 0,20 0,20 * 1,5 = 0,30 0,20 * 2,0 = 0,40	Min знач. = 0 Max знач. = 0,40
4.	Количество мультифункциональных проектов	0,15	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,15 * 0,0 = 0,00 0,15 * 0,7 = 0,11 0,15 * 1,0 = 0,15 0,15 * 1,5 = 0,23 0,15 * 2,0 = 0,30	Min знач. = 0 Max знач. = 0,30

Окончание таблицы 3.13

1	2	3	4	5	6	7
5.	Количество новых высокодоходных клиентов	0,20	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,7 = 0,14 0,20 * 1,0 = 0,20 0,20 * 1,5 = 0,30 0,20 * 2,0 = 0,40	Min знач. = 0 Max знач. = 0,40
6.	Количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв	0,10	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,10 * 0,0 = 0,00 0,10 * 0,7 = 0,07 0,10 * 1,0 = 0,10 0,10 * 1,5 = 0,15 0,10 * 2,0 = 0,20	Min знач. = 0 Max знач. = 0,20
Итого		1,00	Min знач. = 0, Max знач. = 2,0			

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 3.13 следует, что максимальная эффективность труда руководителя при выполнении вспомогательных показателей равна 2.

Исходя из максимального размера эффективности показателей (основных и вспомогательных), эффективность труда руководителя транспортной компании рассчитывается по формуле

$$E_{\text{упр.тр}} = \frac{\sum_n^{i=0} B_{\text{осн}} + \sum_n^{i=0} B_{\text{всп}}}{\max(\sum_n^{i=0} B_{\text{осн}} + \sum_n^{i=0} B_{\text{всп}})}, \quad (3.5)$$

где $E_{\text{упр.тр}}$ – эффективность труда 1-го руководителя;

$\sum_n^{i=0} B_{\text{осн}}$ – сумма значений основных показателей, баллов;

$\sum_n^{i=0} B_{\text{всп}}$ – сумма значений вспомогательных показателей, баллов.

Далее проведем анализ эффективности труда руководителя на основе предложенных нами основных и вспомогательных показателей (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Анализ выполнения основных и вспомогательных показателей для оценки эффективности труда руководителя

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет фактического значения показателя в баллах
1	2	3	4	5	6
I. Основные показатели					

Окончание таблицы 3.14

1	2	3	4	5	6
1.	Количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки, на количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок	0,15	>20 %	1,0	$0,15 * 1,0 = 0,15$
2.	Количество погруженных тонн высокодоходных грузов на общий объем погрузки в тоннах	0,25	6-10 %	0,6	$0,25 * 0,6 = 0,15$
3.	Прирост административно-управленческих расходов к сумме административно-управленческих расходов за базисный период / Прирост размера выручки по всем видам деятельности, к размеру выручки по всем видам деятельности за базисный период	0,10	>20 %	1,0	$0,10 * 1,0 = 0,10$
4.	Число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, на число работников, уволившихся по собственному желанию	0,15	6-10 %	0,6	$0,15 * 0,6 = 0,09$
5.	Численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры, на объем календарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры	0,15	0-5 %	0,4	$0,15 * 0,4 = 0,06$
6.	Количество отказов в работе технических средств и технологических нарушений, допущенных на инфраструктуре по вине бизнес-единиц, на общее количество отказов технических средств и технологических нарушений	0,20	0-5 %	0,4	$0,20 * 0,4 = 0,08$
	Итого по разделу I	1,00	-	-	0,63
II. Вспомогательные показатели					
7.	Доля интеллектуального труда в транспортной компании	0,20	>20 %	2,0	$0,20 * 2,0 = 0,40$
8.	Уровень реализации корпоративных программ	0,15	11-20 %	1,5	$0,15 * 1,5 = 0,23$
9.	Количество применяемых инноваций	0,20	>20 %	2,0	$0,20 * 2,0 = 0,40$
10.	Количество мультифункциональных проектов	0,15	>20 %	2,0	$0,15 * 2,0 = 0,30$
11.	Количество новых высокодоходных клиентов	0,20	11-20 %	1,5	$0,20 * 1,5 = 0,30$
12.	Количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв	0,10	>20 %	2,0	$0,10 * 2,0 = 0,20$
	Итого по разделу II	1,00	-	-	1,83
	Всего	2,00	-	-	2,46

Источник: составлено автором.

Согласно алгоритма проведения оценки эффективности труда руководителя, максимальная эффективность по основным показателям равна 1 баллу, по вспомогательным – 2 баллам.

В соответствии с данными таблицы 3.14 эффективность труда руководителя составит

$$E_{\text{упр.тр.}} = \frac{0,63 + 1,83}{1,00 + 2,00} = 0,82 \text{ балла или } 82 \text{ \%}.$$

Таким образом, эффективность труда руководителя составляет 82 %, что соответствует высоким достижениям в работе. При этом максимальное количество баллов получено по двум основным и четырем вспомогательным показателям. Минимальный балл сформирован только по двум основным показателям.

В целях выработки единых подходов при проведении оценки эффективности труда руководителей транспортной компании целесообразно сформировать систему целевого, планового и фактического значений показателей для определения возможного уровня отклонения и оценки динамики между ними в абсолютном и относительном выражении, а также в процентах роста/прироста. Пример формирования данной системы показателей приведен в таблице 3.15.

В целях полной реализации планов по выполнению показателей, функции руководителей транспортной компании должны быть ориентированы на достижение целевых значений путем непрерывного мониторинга и анализа промежуточных итогов работы руководителей бизнес-единиц, что в итоге позволит транспортной компании выполнить ключевые стратегические цели и задачи.

Исходя из существующих целевых параметров, определенных организационно-распорядительными и нормативными документами ОАО «РЖД», автором диссертационной работы сформирован перечень целевых значений показателей компании на период 2019–2023 гг. в соответствии со стратегическими целями (Приложение В).

Таблица 3.15 – Перечень возможных целевых значений показателей

Условное обозначение	Наименование	Назначение
K_d	Коэффициент достижения цели	Используется для оценки уровня достижения целевого состояния показателя (исходя из принятой в компании Стратегии)
f	Фактическая величина показателя текущего периода	Фактическое значение достигнутого показателя деятельности в рассматриваемом периоде
F	Фактическая величина показателя предшествующего периода	Фактическое значение достигнутого показателя деятельности в предшествующем периоде
X	Плановая величина показателя текущего периода	Размер плана, установленный для показателя деятельности в текущем периоде
$N-$	Возможный минимальный уровень отклонения показателя	Минимальное выполнение уровня показателя в рассматриваемом периоде, допускающее вывод о том, что значение выполнено
$N+$	Возможный максимальный уровень отклонения показателя	Максимальное выполнение уровня показателя в рассматриваемом периоде, допускающее вывод о том, что значение выполнено

Источник: составлено автором.

В рамках продолжения развития темы диссертационного исследования о целесообразности использования уровня достижения целевых значений показателей, выполнен анализ для определения зависимости эффективности труда руководителей транспортной компании с результативностью работы компании на основе метода корреляционного анализа.

Базой проведения анализа является коэффициент корреляции рангов К. Спирмена, характеризующий степень тесноты связи между ранжируемыми признаками, который определяется по формуле

$$P = 1 - \frac{6 \cdot \sum(D^2)}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.6)$$

где n – количество ранжируемых признаков (показателей);

D – разность между рангам по двум показателям.

На основании исходных данных и значений основных и вспомогательных показателей, сформируем вывод о тесноте связи показателей эффективности труда с результативностью работы компании. Для этого проведем ранжирование показателей в зависимости от уровня их достижения (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Результаты корреляционного анализа

№ руко- водителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Всего
Ранг рей- тингово- го места	4	1	16	8	5	7	9	10	3	6	12	2	13	14	11	15	-
Ранг по- казателя ¹	5	10	12	4	7	6	15	3	1	2	9	11	14	13	8	16	-
D	-1	-9	4	4	-2	1	-6	7	2	4	3	-9	-1	1	3	-1	-
D ₂	1	81	16	16	4	1	36	49	4	16	9	81	1	1	9	1	326
P	$1 - ((6 \cdot 326) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,491

Источник: составлено автором.

Полный анализ расчета корреляционной зависимости показателей пред-
ставлен в Приложении Е.

Сформированные в результате анализа значения коэффициента, опреде-
ляющего корреляционную зависимость показателей эффективности труда руко-
водителя с результативностью работы компании, представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Анализ взаимосвязи показателей эффективности труда
руководителя с результативностью работы компании

№ п/п	Наименование показателя	Значение коэффициента корреляции
1.	Количество грузовых отправок, доставленных с нарушением срока доставки, на количество грузовых отправок, доставленных в установленный срок	0,491
2.	Количество погруженных тонн высокодоходных грузов на общий объем по- грузки в тоннах	0,653
3.	Прирост административно-управленческих расходов к сумме административно- управленческих расходов за базисный период / Прирост размера выручки по всем видам деятельности, к размеру выручки по всем видам деятельности за базисный период	0,375
4.	Число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, на число работников, уволившихся по собственному желанию	0,641
5.	Численность работников, занятых на ремонте инфраструктуры, на объем кален- дарных работ, выполненных на объектах инфраструктуры	0,456
6.	Количество отказов в работе технических средств и технологических наруше- ний, допущенных на инфраструктуре по вине бизнес-единиц, на общее количе- ство отказов технических средств и технологических нарушений	0,750
7.	Доля интеллектуального труда в транспортной компании	0,775
8.	Уровень реализации корпоративных программ	0,564
9.	Количество применяемых инноваций	0,688
10.	Количество мультифункциональных проектов	0,544
11.	Количество новых высокодоходных клиентов	0,684
12.	Количество сотрудников, включенных в корпоративный резерв	0,509

Источник: составлено автором.

Полученные варианты значений коэффициента корреляции свидетельствуют о том, что показатели эффективности труда руководителя влияют на результативность работы компании. Кроме того, полученные коэффициенты имеют отличное друг от друга значение и в разной степени воздействуют на результативность работы компании. Например, наибольшее влияние оказывают показатели, связанные с безопасностью движением и применением интеллектуальных форм в организации развития компании.

При выполнении корреляционно анализа формируются разнообразные формы зависимости труда руководителей бизнес-единиц. В данных формах отбираются показатели, имеющие признак в виде фактора и результата. Корреляционный анализ ориентирован на определении вида связи и типа модели для формирования значений результативного признака [54, 216].

В целях выполнения руководителями бизнес-единиц поставленных функций и задач, а также сохранения управляемости производственными и экономическими процессами, руководителями транспортной компании системно проводится работа по координации трудовой деятельности руководителей бизнес-единиц, функционирующих в рамках одного бизнес-блока, для повышения эффективности их труда и получения дополнительных синергетических эффектов.

В настоящее время для повышения эффективности труда руководителей бизнес-блоков на региональном уровне реализуется механизм сквозного взаимного планирования производственной деятельности внутри одного бизнес-блока с применением корректирующих мер по выполнению значений финансово-экономических и производственных показателей к бизнес-единицам. Реализация данного механизма помогает руководству своевременно предвидеть возможные изменения в трудовой деятельности бизнес-единиц и оперативно реагировать на их устранение путем разработки конкретных мероприятий.

Стоит отметить, что основными путями повышения эффективности труда руководителей транспортной компании являются:

1. В области улучшения работы предприятия:
 - совершенствование структуры управления для обеспечения грамотного

управления бизнес-процессами и достижения организационного улучшения.

Данное направление рассмотрено в рамках формирования вертикально-интегрированной структуры, приведенной в параграфах 2.2 и 2.3;

– развитие кадрового потенциала за счет создания благоприятного социально-психологического климата, применения современной системы обучения, внедрения инициатив и творчества и др.

Данное направление рассмотрено в рамках оценки эффективности труда руководителя транспортной компании, приведенной в параграфе 2.1;

– развитие корпоративной культуры, обеспечивающей внедрение инноваций и совершенствование корпоративных ценностей.

Данное направление рассмотрено в рамках оценки эффективности труда руководителя транспортной компании, приведенной в параграфе 2.1.

2. В области повышения производительности труда:

– совершенствование коммуникационных связей, обеспечивающих эффективную работу, в т.ч. за счет внедрения современных информационных систем;

– развитие системы принятия управленческих решений для достижения конечной цели организации.

Данные направления рассмотрены в рамках реализации принципов процессного подхода, приведенных в параграфе 3.2;

– развитие системы мотивации для обеспечения роста уровня заработной платы руководителя.

Рассмотрим более детально направление по повышению эффективности труда руководителя, связанное с развитием системы мотивации.

Важно отметить, что эффективность труда руководителей большинством предприятий оценивается на основе выполнения ключевых показателей деятельности. Кроме того, часть руководителей осознает, что только в случае достижения целей компании возможно выполнить все обязательства перед работниками, клиентами и государством, так как преимущественно доход компании служит основой формирования дополнительной системы стимулирования, часть которой направляется на сверхплановое премирование работников. В случае формирования

отрицательного финансового результата потребности сотрудников о выплате дополнительной премии не удовлетворяются.

Ключевую функцию в формировании объективной, адресной и эффективной системы мотивации играют показатели, разработанные на основе системы ключевых показателей, которая позволяет [39, 107, 113, 115, 171, 197]:

- организовать трудовую деятельность исходя из сформированных целей стратегического развития;
- определить зависимость между стратегическим, текущим и бюджетным планированием;
- распределить объем ресурсов исходя из установленных стратегических приоритетов;
- осуществлять своевременный контроль выполнения целей стратегии;
- установить взаимосвязь финансовых и производственных составных элементов системы, направленной на обеспечение прозрачности причинно-следственных связей.

Система мотивации работников на основе сбалансированной системы ключевых показателей – это механизм систематического доведения до работников целей стратегии и ключевых факторов успеха компании, осуществление контроля их достижения через систему взаимосвязанных показателей, декомпозированных до каждого подразделения и отдельного сотрудника, которые являются измеримыми и достижимыми для оценки эффективности работы [134].

Следовательно, для выполнения руководителями поставленных целей и задач в компании должна быть создана эффективная система мотивации с достойным уровнем вознаграждения. Обычно система мотивации на основе показателей позволяет: осуществлять контроль выполнения значений текущих и долгосрочных показателей работы компании; проводить оценку личного вклада руководителей бизнес-единиц в развитие компании; направлять сотрудников на выполнение установленных планов для достижения весомых результатов; эффективно управлять бюджетными средствами и ресурсами. При этом руководителями компании должна быть обеспечена коллективная и индивидуальная ответственность

за результаты деятельности компании [41, 60, 95, 103, 126, 136, 158, 176].

В частности, в компании ОАО «РЖД» с 2019 года системно проводится работа по разработке сбалансированной системы ключевых показателей эффективности деятельности, направленная на мотивацию конкретных руководителей. Целью формирования единой системы показателей для мотивации работников компании является повышение значимости системы показателей в системе премирования по всей вертикали управления холдингом «РЖД».

В настоящее время компанией разработан перечень основных показателей для премирования руководителей аппарата управления транспортной компании (начальников железных дорог, их заместителей, руководителей функциональных служб и отделов) в рамках отчетного периода (квартала).

Данный перечень сформирован на основании декомпозиции показателей, утвержденных для целей мотивации руководителей компании, с учетом функциональной области ответственности каждого руководителя в филиале, а также Порядка мониторинга результатов работы холдинга «РЖД» на основе ключевых показателей деятельности, утвержденного распоряжением ОАО «РЖД» от 01.08.2019 г. № 1656р [8].

Для квартальной оценки эффективности труда руководителя транспортной компании сформирована система, которая включает в себя 9 показателей: средняя участковая скорость движения грузового поезда, выполнение плана по выручке, себестоимость перевозок, погрузка грузов, интегрированный показатель качества взаимодействия, комплексный коэффициент снижения аварийности, возмещение выпадающих доходов, доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок и интегральный показатель.

Особенностью премирования руководителей бизнес-единиц является наделение руководителя транспортной компании полномочиями по оценке результатов их трудовой деятельности с помощью коэффициента начальника транспортной компании ($K_{нкц}$), значение которого определяется в соответствии с данными таблицы 3.18 [200].

Значение коэффициента, учитывающего мнение начальника транспортной

компания ($K_{\text{НКЦ}}$), закреплено распоряжением ОАО «РЖД» от 17 сентября 2013 г. № 1992р «О реализации полномочий начальников железных дорог – филиалов ОАО «РЖД» (в редакции распоряжения ОАО «РЖД» от 14 мая 2019 г. № 856р) с целью выстраивания эффективной организации работы по управлению работой руководителей бизнес-единиц, а также для реализации полномочий руководителей транспортной компании в части оценки результатов работы конкретных руководителей.

Таблица 3.18 – Особенности оценки премирования руководителей

Критерии оценки	Значение коэффициента ($K_{\text{НКЦ}}$)	Интегральная оценка, баллов
При наличии случаев тяжелых аварий (крушений)	0	0,0-0,29
При наличии существенных недостатков в работе	0,8	0,3-0,49
При наличии отдельных недостатков в работе	0,9	0,5-0,69
Отсутствие недостатков в работе	1,0	0,7-0,99
Высокие достижения в работе (требуется подкрепление конкретными примерами)	1,1	1,0

Источник: составлено автором по данным [200].

В случае отсутствия предложений от руководителя транспортной компании, при рассмотрении руководителем центральной бизнес-единицы итогов работы руководителей территориальных бизнес-единиц, с целью квартального премирования значение $K_{\text{НКЦ}}$ признается равным «1,0».

Общий размер оценки эффективности труда руководителей территориальных бизнес-единиц формируется с помощью индивидуального коэффициента премирования, который рассчитывается по формуле

$$K_{\text{и}} = K_{\text{НКЦ}} * K_{\text{НЦБ}}, \quad (3.7)$$

где $K_{\text{и}}$ – индивидуальный коэффициент премирования;

$K_{\text{НКЦ}}$ – коэффициент, учитывающий мнение руководителя транспортной компании;

$K_{\text{нцб}}$ – коэффициент, соответствующий оценке деятельности, определяемой руководителем центральной бизнес-единицы.

Рассмотрим итоговые оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц по результатам работы за IV квартал 2019 года, выставленные руководителем транспортной компании в соответствии с полномочиями, закрепленными распоряжением ОАО «РЖД» от 30 июля 2018 г. № 1628р (в ред. от 13.04.2020 № 842р) [7].

Данные результаты графически представлены на рисунке 3.9.

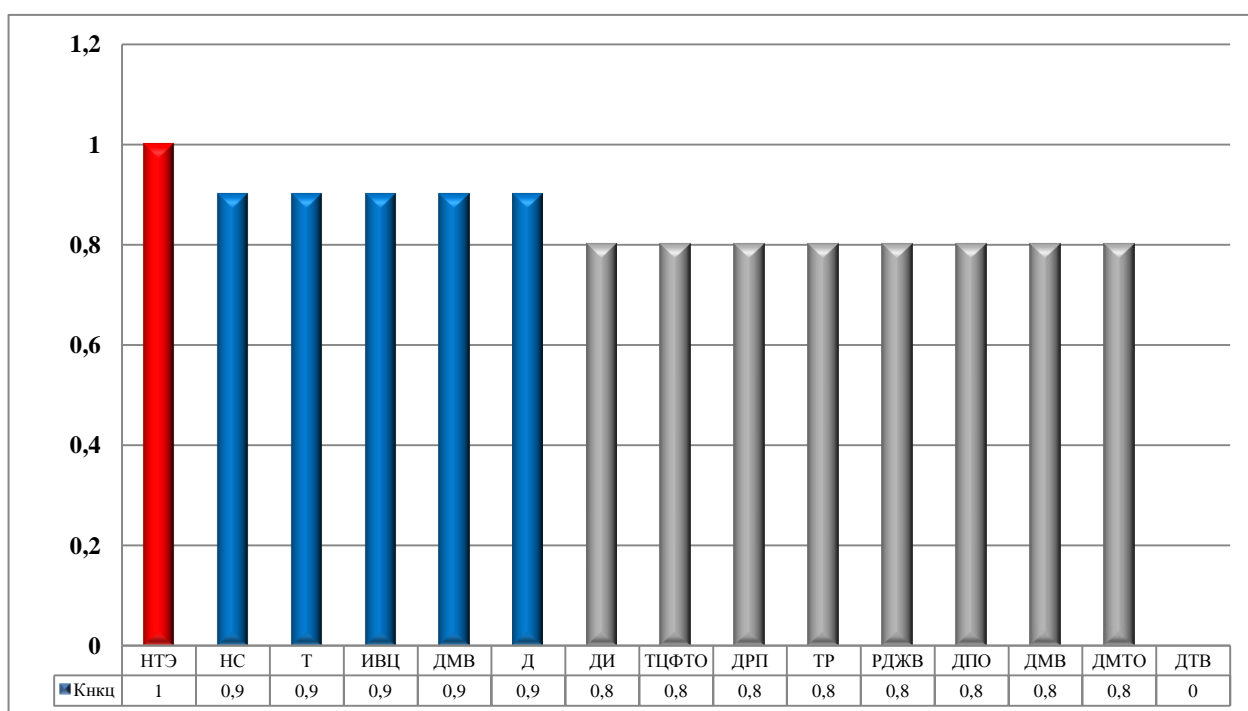


Рисунок 3.9 – Значение коэффициента $K_{\text{нцк}}$, выставяемого руководителем транспортной компании руководителям бизнес-единиц

Источник: составлено автором по данным [235].

Как видно из рисунка 3.9, средний балл руководителей бизнес-единиц соответствует значению коэффициента в размере «0,8», что свидетельствует о наличии существенных недостатков в работе данных руководителей. При этом есть два руководителя, результаты труда одного из которых руководителем транспортной компании оценены как удовлетворительные с коэффициентом «1» (так как данный руководитель выполнил все установленные целевые параметры и не

допустил нарушений в организации производственного процесса), а результаты другого оценены как неудовлетворительные с коэффициентом «0» (так как данный руководитель допустил срыв при организации отопительного сезона).

После выставления оценки руководителем транспортной компании и руководителем центральной бизнес-единицы производится суммарный расчет премии руководителя территориальной бизнес-единицы на основе сбалансированной системы ключевых показателей ($\Sigma\Pi$), руб.:

$$\Sigma\Pi = K_{и} \cdot (O_{с} * K_{п} / 100), \quad (3.8)$$

где $K_{и}$ – индивидуальный коэффициент премирования;

$O_{с}$ – совокупный (должностной) оклад, руб.;

$K_{п}$ – коэффициент премии по итогам работы за отчетный период, % от должностного оклада.

На основании аналитических данных, сформированных по итогам расчетов, приведенных в параграфах 3.1 и 3.2, проведем оценку эффективности труда руководителя транспортной компании на примере показателей экономической и социальной эффективности для определения уровня его мотивации на достижение общего результата в регионе железной дороги.

Итоги проведенного анализа представлены в таблице 3.19.

Расчет интегральной оценки строится на методе суммирования средневзвешенных показателей, сформированных из перечня индивидуальных показателей руководителя, присвоении им конкретного веса, установленного методом экспертных оценок, а также определении критериев, закрепленных за каждым показателем, по формуле

$$K_{инт} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5, \quad (3.9)$$

где $K_{1,2,...,n}$ – средневзвешенная оценка по каждому исследуемому показателю, формируемая с учетом весового значения и оценки степени достижения показателя, баллов [32, 232].

Таблица 3.19 – Расчет интегральной оценки результатов социально-экономической эффективности труда руководителя транспортной компании (по итогам работы за 2019 год)

Перечень показателей	Выполняемая функция	Вес показателя	Оценка, баллов*	Средневзвешенная оценка, баллов (гр. 3 x гр. 4)	*Примечание
1	2	3	4	5	6
I. Показатели экономической эффективности					
1. Коэффициент комплексной оценки	Планирование, прогнозирование, организация, контроль	0,4	0,82	0,328	Значение показателя из параграфа 3.3 диссертации
2. Коэффициент рейтинговой оценки	Корпоративная и технологическая координация	0,3	0,88	0,264	Значение показателя из параграфа 3.1 диссертации
Итого по разделу I:		0,7	-	0,592	
II. Показатели социальной эффективности					
3. Коэффициент, учитывающий мотивационный аспект	Социально-мотивационная	0,1	0,88	0,088	Значение показателя из таблицы 3.20 диссертации
4. Коэффициент, учитывающий организационный аспект	Социально-организационная	0,05	0,75	0,038	Значение показателя из таблицы 3.20 диссертации
5. Коэффициент, учитывающий территориальный аспект	Территориально-организационная	0,05	0,85	0,043	Значение показателя из таблицы 3.20 диссертации
Итого по разделу II:		0,2	-	0,169	
III. Показатели социально-экономической эффективности					
6. Коэффициент, учитывающий социально-экономические аспекты работы персонала	Социально-мотивационная, организационная	0,1	0,82	0,082	Значение показателя из таблицы 3.21 диссертации
Итого по разделу III:		0,1	-	0,082	
Интегральная оценка		1,0	-	0,843	

Источник: составлено автором.

Расчет балловых значений показателей социальной эффективности руководителя (№ 3,4,5) приведен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Расчет балловой оценки показателей социальной эффективности

Перечень показателей	Критерий оценки	Удельный вес	Значение показателя за 2019 год			Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет (гр. 3 x гр. 8)
			Целевое	Фактическое	Отклонение			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент, учитывающий мотивационный аспект	Количество жалоб от клиентов, ед.	0,05	23	20	Снижение на 13%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,075
	Уровень мотивации руководителя, %	0,05	78	95	Рост на 22%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,100
	Итого	0,1	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,2	0,175
	Оценка, баллов	0,175 / 0,20 = 0,88						
Коэффициент, учитывающий организационный аспект	Уровень удовлетворенности условиями труда, %	0,02	83	94	Рост на 13%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,030
	Уровень удовлетворенности организацией рабочего места, %	0,03	77	86	Рост на 12%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,045
	Итого	0,05	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,1	0,075
	Оценка, баллов	0,075 / 0,10 = 0,75						
Коэффициент, учитывающий территориальный аспект	Уровень привлекательности организации, %	0,02	60	82	Рост на 37%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,040
	Степень удовлетворенности доставкой до места работы, %	0,03	80	94	Рост на 18%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,045
	Итого	0,05	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,1	0,085
	Оценка, баллов	0,085 / 0,10 = 0,85						

Источник: составлено автором.

Расчет баллового значения показателей социально-экономической эффективности, отражающих общие социально-экономические аспекты оценки труда руководителя персоналом (№ 6), приведен в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Расчет балловой оценки показателей социально-экономической эффективности

Характеристика показателя	Критерий оценки	Удельный вес	Значение показателя за 2019 год			Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет (гр. 3 x гр. 8)
			Целевое	Фактическое	Отклонение			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Условия труда работников в организации (социальная функция)	Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями, %	0,025	63	79	Рост на 25%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,050
	Итого	0,025	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,05	0,050
	Оценка, баллов	0,05 / 0,05 = 1,00						
Социально-бытовые условия (социальная функция)	Уровень удовлетворенности социальным пакетом, %	0,025	77	89	Рост на 16%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,038
	Итого	0,025	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,05	0,038
	Оценка, баллов	0,038 / 0,05 = 0,76						
Уровень мотивации работников (социальная функция)	Уровень материального стимулирования работников, %	0,025	81	95	Рост на 17%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,038
	Итого	0,025	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,05	0,038
	Оценка, баллов	0,038 / 0,05 = 0,76						
Уровень жизни работников (экономическая функция)	Оценка реального роста доходов работников, %	0,025	73	86	Рост на 18%	<0 % 0-5 % 6-10 % 11-20 % >20 %	0,0 0,7 1,0 1,5 2,0	0,038
	Итого	0,025	-	-	-	-	Min=0,0 Max=0,05	0,038
	Оценка, баллов	0,038 / 0,05 = 0,76						
Всего		0,1	0,25 x (1,0 + 0,76 + 0,76 + 0,76)					0,82

Источник: составлено автором.

Для определения сводной оценки социально-экономической эффективности труда руководителя при выполнении ключевых показателей сформирован алгоритм расчета, представленный в таблице 3.19 – 3.21.

По итогам 2019 года интегральный коэффициент оценки, определяющий социально-экономическую эффективность труда руководителя транспортной компании, составил 0,843 балла, что оценивается «удовлетворительно», так как согласно данным таблицы 3.18 значение оценки в диапазоне от 0,7 до 0,89 баллов соответствует критерию оценки «Отсутствие недостатков в работе».

Кроме того, уровень управленческих качеств руководителя транспортной компании составляет 0,592 балла, что свидетельствует о том, что им эффективно организована работа по выполнению функций в области корпоративной и технологической координации, а также ведения хозяйственной деятельности. Уровень социальной эффективности труда руководителя, оценивающий степень удовлетворенности его качеством и состоянием организации работы предприятия, также является весомым и составляет 0,169 баллов.

Со стороны работников компании произведена оценка личностных качеств руководителя, которая находится на высоком уровне и составляет 0,082 балла, это характеризует его как эффективного руководителя, способного удовлетворить социальные потребности большинства работников компании.

При проведении данного алгоритма для оценки руководителей бизнес-единиц необходимо к значению интегральной оценки применять коэффициент, учитывающий мнение руководителя транспортной компании для формирования индивидуального размера премии, так как эффективность их работы на полигоне железной дороги может оценить только руководитель транспортной компании.

Применение интегральной оценки позволяет сформировать размер индивидуальной и корпоративной премии руководителя путем анализа степени достижения целей предприятия. Размер индивидуальной оценки руководителя зависит от уровня организации слаженной работы всего коллектива, качества взаимодействия его участников в обеспечении эффективной работы предприятия. От успешного достижения общекорпоративных (стратегических) целей формируется размер корпоративной премии руководителя.

Вклад в достижение целей организации для каждой категории работников учтен в переменной части заработной платы. Отличительной особенностью пре-

мирования работников является соблюдение условия в части соотношения индивидуальной и корпоративной премий. По мнению автора, для руководителя транспортной компании это соотношение может составлять 50:50, для его заместителей 60:40, для остальных руководителей 70:30, для прочего персонала 80:20.

В транспортной отрасли источником выплаты переменной части является выручка от основной деятельности, 80 % которой направляется на формирование специализированного премиального фонда. При этом доля фонда на выплату корпоративной премии составляет 60 % от общей суммы фонда. Соответственно, чем выше успехи руководителя транспортной компании в достижении стратегических задач, тем выше размер его поощрения.

Важно отметить, что в бюджетных организациях уровень заработной платы руководителя не должен быть выше дохода его работников, более чем в 8 раз. В транспортной компании это соотношение составляет между руководителями 1:3 (в зависимости от уровня управления) и 1:5 (между руководителем и другими категориями работников) [58].

Таким образом, процедура общей оценки эффективности труда руководителей состоит из анализа степени достижения производственных целей, степени достижения индивидуальных заданий и уровня развития профессиональных навыков (общие, руководящие, специальные). Исходя из уровней управления, общая оценка дифференцируется, в результате для руководителей высшего звена при подсчете учитываются достижения, связанные с менеджерскими качествами, для руководителей среднего и низшего звена – результаты по достижению запланированных целей.

Рассмотрим пример оценки влияния результатов руководителя транспортной компании на размер вознаграждения и уровень его заработной платы.

В таблице Г.2 Приложения Г представлены данные, необходимые для выполнения расчета эффективности труда руководителя, отражающей зависимость фонда оплаты труда от выполнения основного показателя «грузооборот».

По итогам 2018 года затраты по перевозочным видам деятельности составляли 79,60 млрд руб., из них фонд оплаты труда административно-

управленческого персонала 1,19 млрд руб., по итогам 2019 года – 82,24 млрд руб., в том числе фонд оплаты труда административно-управленческого персонала компании 1,23 млрд руб. Грузооборот по итогам 2018 года составил 250,57 млрд т-км, по итогам 2019 года – 260,72 млрд т-км.

Эффективность оплаты труда руководителя рассчитывается по формуле

$$\text{Эф}_{\text{оп.тр.}} = \frac{\sum PL}{\text{ФОТ}} \quad (3.10)$$

где $\sum PL$ – грузооборот, млрд т-км;

ФОТ – фонд оплаты труда административно-управленческого персонала, млрд руб. [104].

По итогам 2018 года эффективность оплаты труда руководителя составила 210,6 т-км на 1 руб. фонда оплаты труда, по итогам 2019 года – 211,9 т-км/руб. с приростом на 0,6% к уровню 2018 года.

Высокая степень достижения размера грузооборота говорит о заинтересованности руководителя в достижении максимальных результатов, применяемых для оценки его труда. Эффективность системы мотивации отражается в реализации целей в полном объеме за счет полной удовлетворенности потребностей руководителя и объединении его интересов с корпоративными задачами компании.

Таким образом, реализация механизма в области выполнения системы социально-экономических показателей является основой для оценки эффективности труда руководителей всех уровней управления, ориентированной на достижение задач, гарантирующих выполнение целевых параметров компании ОАО «РЖД». Основными преимуществами внедрения системы данных показателей для оценки трудовой деятельности руководителей является прямая зависимость величины премии от выполнения персональных показателей, возможность закрепления ответственности за выполнение определенных должностных функций, а также возможность оценки своего вклада в достижение общей цели и общих результатов транспортной компании.

Выводы по третьей главе

1. Апробирована методика оценки эффективности труда руководителей транспортной компании и структурных подразделений при выполнении функций корпоративной и технологической координации. Для проведения оценки сформирован алгоритм расчета, включающий в себя определение максимальных и минимальных значений критерия «эффективность». Исходя из максимального размера эффективности показателей в размере 1 балл, эффективность труда руководителя транспортной компании составила 0,88 баллов или 88 %, что полностью соответствует требованиям, предъявляемым к работе руководителей транспортной компании. Высокий результат получен за счет присвоения максимального количества баллов по 13 групповым и 6 индивидуальным показателям и минимального количества баллов по 1 показателю.

Анализ строился на оценке основных показателей, отражающих работу в финансово-хозяйственной и производственной деятельности бизнес-единиц, а также показателей, характеризующих эффективность трудовой деятельности в общем результате работы транспортной компании.

2. Сформирована и реализована система процессного управления технологическим взаимодействием руководителей бизнес-единиц на территориальном уровне через построение пошагового алгоритма, включающегося в себя семь основных этапов. В качестве примера выбран показатель «грузооборот», имеющий стратегическое значение для компании. Для этого определена доля влияния трудовой деятельности руководителей бизнес-единиц на результативный показатель, сформирована X-матрица для обеспечения синхронизации целевых значений показателей, разработаны целевые значения, проведена оценка итогов совместной работы, разработан график контроля выполнения показателей, сформирована карта операционных рисков, а также построен алгоритм причин отклонения показателей под влиянием факторов.

3. В соответствии со сформированными недостатками применяемой на сегодняшний день системы показателей, для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании предложено применение комплексной оценки на

основе обобщающих расчетно-статистических показателей. Преимуществами данной системы показателей является адресная принадлежность, стратегическая ориентация, открытость, ограниченность, взаимосвязанность, достижимость. В целях выработки единых подходов и стандартов при проведении анализа эффективности труда руководителей рассмотрено использование системы показателей в виде целевых, плановых и фактических значений для определения уровня отклонения и оценки динамики в абсолютном и относительном выражении, а также в процентах роста и прироста.

Разработанная система основных и вспомогательных показателей предназначена для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании при выполнении функций планирования, управления и контроля. Особенностью формирования перечня показателей является то, что они отражают эффективность работы в сфере финансово-экономической деятельности, организации внутренних процессов, взаимодействия с рынками и клиентами, развития персонала, а также формируют оценку личностных качеств руководителей.

По итогам проведенного анализа эффективность труда руководителя составила 82 %, что соответствует высоким достижениям в работе. При этом максимальное количество баллов получено по двум основным и четырем вспомогательным показателям. Минимальный балл сформирован только по двум основным показателям.

4. Исследована взаимосвязь системы мотивации с эффективностью труда руководителей транспортной компании и бизнес-единиц. Выполнен расчет интегральной оценки руководителя транспортной компании. Расчет строился на формировании перечня индивидуальных показателей руководителя, присвоении им конкретного веса, установленного методом экспертных оценок, а также определении критериев, закрепленных за каждым показателем. По итогам 2019 года интегральный коэффициент руководителя транспортной компании составил 0,843 баллов, что оценивается как «удовлетворительно», так как значение оценки в диапазоне от 0,7 до 0,89 баллов соответствует критерию оценки «Отсутствие недостатков в работе».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение интеграционных процессов в компании ОАО «РЖД», определенных стратегией развития Холдинга, обеспечило создание современной модели управления ключевыми бизнес-процессами. При этом полное раскрытие потенциала сформировавшейся модели требует от компании применения новых методических инструментов управления в рамках вертикально-интегрированного взаимодействия руководителей бизнес-единиц, а также методов проектного и функционального управления, направленных на повышение качества трудовой деятельности и ускорения процедур принимаемых решений. Взаимная интеграция системы стратегического и оперативного управления обеспечивается за счет эффективной организации работы всех бизнес-процессов руководителями транспортной компании путем создания и поддержания в активном состоянии единого комплекса целей, показателей и критериев, декомпозированных до уровня конкретных исполнителей.

В процессе поиска баланса полномочий и ответственности на территориальном уровне были исследованы функциональные связи и трудовые отношения нескольких экономических субъектов и объектов труда, определяющих результативность и эффективность управленческого труда в регионе. Изучение теории и практики развития современной организации позволило выявить механизм оценки трудовой деятельности путем внедрения системы ключевых показателей, дающей возможность на постоянной основе осуществлять мониторинг бизнес-процессов через систему измеряемых показателей, соответствующих целям руководителей конкретных бизнес-единиц. Результаты исследования можно сгруппировать по следующим направлениям.

1. В диссертационной работе проведен анализ теоретических и методических основ оценки эффективности управленческого труда, в ходе которого сформировано авторское определение «труд руководителя», под которым понимается целесообразный вид деятельности субъекта труда в сферах планирования, организации, координации, анализа, контроля и мотивации, обладающего интеллекту-

альными, творческими, профессиональными, личностными характеристиками высокого уровня развития, имеющего соответствующие полномочия и воздействующего на бизнес-процессы во внутренней и внешней среде организации в целях обеспечения ее устойчивого развития. Ввиду изменения содержательного уровня труда руководителя видоизменяются критерии оценки его эффективности, в результате чего ключевое значение приобретают такие критерии, как инновационность, интеллектуальность, сбалансированность, корпоративность, мотивационность и синергизм.

2. Выявлены основные тенденции и проблемы в развитии современной организации с определением факторов, влияющих на содержание и эффективность труда руководителя, включая: стратегические, тактические, индивидуальные, групповые, социальные, операционные и интеграционные. Разработан авторский подход к формированию системы классификации факторов с добавлением интеграционных факторов внешней и внутренней среды, учитывающих индивидуальные особенности трудовой деятельности руководителей в условиях структурных изменений и образования инновационной экономики.

3. Установлено, что достижение эффективности труда руководителя является одним из важнейших направлений стратегического развития предприятия, позволяющим находить взаимосвязи с другими этапами управленческого цикла. При проведении экономической оценки эффективности следует принимать во внимание издержки, направляемые на достижение установленных целей, так как фактическая эффективность системы управленческого труда определяется путем соотнесения результата с затраченными ресурсами на достижение цели. Отмечено, что система управления эффективностью труда руководителя оценивается тремя составляющими: качество, результативность и экономичность, целесообразность применения которых зависит от набора выполняемых задач.

4. Выявлены существенные недостатки применяемой на сегодняшний день системы показателей для оценки эффективности труда руководителей транспортной компании при выполнении функций планирования, управления и контроля. Автором предложено применение комплексной оценки на основе обобщающих

расчетно-статистических показателей, преимуществами которых является: адресная принадлежность, стратегическая ориентация, открытость, ограниченность, взаимосвязанность, достижимость.

5. Разработана методика проведения рейтинговой оценки эффективности труда руководителей транспортной компании при выполнении функций корпоративной и технологической координации на основе существующих подходов, учитывающих цели организации, необходимость использования определенной информации, а также критерии оценки, особенно в условиях рискованных ситуаций. Предложено оценку эффективности труда руководителя проводить с использованием методических подходов в области применения системы групповых и индивидуальных показателей, представляющих собой выполнение логически последовательного анализа, состоящего из семи этапов.

6. Дано определение понятию «владелец комплексного процесса», под которым автор понимает субъекта управленческого труда, наделенного и распоряжающегося ресурсами комплексного процесса, определяющего технологию процесса и полностью отвечающего за достижение его показателей. Рационально данным владельцем процесса определить руководителя транспортной компании.

На основе анализа имеющихся полномочий и зоны ответственности руководителей транспортной компании автором сформированы предложения по наделению их дополнительными полномочиями в области управления экономикой, финансами, закупками и персоналом.

7. Проведено исследование влияния эффективности труда руководителей на общий результат работы транспортной компании с помощью применения системы процессного управления технологическим взаимодействием бизнес-единиц для решения задач по проведению комплексного анализа и своевременной корректировки показателей производственных процессов.

8. В качестве нового управленческого решения в области оценки эффективности труда руководителей бизнес-единиц и бизнес-блоков автором была апробирована методика рейтинговой оценки трудовой деятельности через внедрение системы групповых и индивидуальных показателей. Данная система позволя-

ет руководителю транспортной компании в оперативном режиме отслеживать эффективность и качество трудовой деятельности руководителей бизнес-единиц и бизнес-блоков, координировать их деятельность с целью достижения поставленных целей, формирования синергетического эффекта и получения соответствующего вознаграждения за результаты труда.

Предложенная система экономической оценки применима для исследования эффективности труда руководителей на различных уровнях управления транспортных компаний.

С учетом анализа соответствия характеристик оценки труда руководителей транспортной компании с оценкой эффективности труда работников ключевых отраслей экономики (транспорт, энергетика, связь, финансы, спорт, медицина, педагогика), ведущих российских компаний и организаций (Приложение А), по категориям (руководители, специалисты), автором диссертационного исследования установлено, что практической сферой применения разработанной методики может служить отрасль транспорта, энергетики и связи.

Для остальных отраслей экономики при оценке эффективности труда руководителей организаций необходимо вносить соответствующие изменения в порядок формирования групповых показателей, так как у большинства компаний область оценки «технологические процессы», «безопасность и надежность» не учитывается при оценке управленческого труда. Кроме того, это изменение потребует внесения дополнений в расчет удельного веса каждого показателя, пересмотра коэффициента значимости и результативности.

9. Исследована взаимосвязь системы мотивации с результатами управленческого труда руководителей транспортной компании и бизнес-единиц. Сформированы предложения по пересмотру набора показателей для качественной и объективной оценки трудовой деятельности руководителей. Выполнен расчет интегральной оценки эффективности труда руководителя транспортной компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Поручение ОАО «РЖД» от 2 декабря 2015 г. № 33 «О разработке программы мероприятий, направленных на повышение эффективности производственной деятельности ОАО «РЖД» на 2017-2020 годы».
2. Поручение ОАО «РЖД» от 4 июля 2018 г. № 98 «О разработке программ по повышению производительности труда на период 2019-2025 годы».
3. Поручение ОАО «РЖД» от 15 июля 2016 г. № 109 «О разработке Программы повышения эффективности деятельности ОАО «РЖД» на 2017 год и до 2020 года».
4. Поручение ОАО «РЖД» от 28 июня 2018 г. № 94 «О разработке Сводной программы мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД» на 2019-2025 годы».
5. Поручение ОАО «РЖД» от 6 декабря 2019 г. № 145 «Об обеспечении роста производительности труда в ОАО «РЖД».
6. Поручение ОАО «РЖД» от 24 апреля 2019 г. № 41 «По актуализации Сводной программы мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД» на период 2019-2025 годы».
7. Распоряжение ОАО «РЖД» от 30 июля 2018 г. № 1628р «Об утверждении перечня персональных показателей эффективности деятельности руководящих работников ОАО «РЖД» (в ред. от 13.04.2020 г. № 842р).
8. Распоряжение ОАО «РЖД» от 1 августа 2019 г. № 1656р «Об утверждении Порядка мониторинга ключевых показателей деятельности холдинга «РЖД».
9. Распоряжение ОАО «РЖД» от 8 декабря 2015 г. № 2855р «Об утверждении Стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса в холдинге «РЖД».

10. Распоряжение ОАО «РЖД» от 31 января 2017 г. № 193р «Об утверждении Методики проведения рейтинговой оценки железных дорог» (в ред. от 31.03.2020 г. № 724р).

11. Распоряжение ОАО «РЖД» от 7 февраля 2017 г. № 249р «Об утверждении Методики проведения рейтинговой оценки структурных подразделений функциональных филиалов» (в ред. от 15.07.2020 г. № 77р).

12. Распоряжение ОАО «РЖД» от 18 апреля 2020 г. № 826р «Об утверждении актуализированной Сводной программы мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД» на 2020 год».

13. Распоряжение ОАО «РЖД» от 16 июля 2014 г. № 1652р «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года».

14. Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 года // Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс]. – URL: [<http://archive.government.ru/special/gov/results/16809/>] (дата обращения: 08.12.2019).

15. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года // Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс]. – URL: [<http://government.ru/docs/22047/>] (дата обращения: 14.12.2019).

Основная литература

16. Андерсен, Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М., 2008.

17. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.

18. Апенько, С.Н. Эффективность системы оценки персонала [Текст] / С.Н. Апенько // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 73–74.

19. Афанасьев, В.Я. Подготовка резерва управленческих кадров нефтегазовых компаний на основе трудовых функций профессиональных стандартов

[Текст] / В.Я. Афанасьев, О.И. Большакова, О.В. Байкова, В.Д. Зубарева, Т.В. Хлопова // Нефтяное хозяйство. – 2019. – № 6. – С. 14–17.

20. Афанасьев, В.Я. Государственная политика повышения операционной эффективности и производительности труда в электросетевом комплексе России [Текст] / В.Я. Афанасьев, Н.В. Воронцов // Актуальные проблемы управления в ТЭК. – 2019. – № 3. – С. 10–17.

21. Баврин, А.А. Создание холдинга и распределение в нем затрат, связанных с управлением [Текст] / А.А. Баврин, В.А. Дуболазов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2012. – № 1(139). – С. 139–142.

22. Багирова, А.П. Методические основы оценки эффективности использования заемного труда [Текст] / А.П. Багирова, И.И. Турсукова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 36(339). – С. 31–36.

23. Баранов, И.Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон [Текст] / И.Н. Баранов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 63–70.

24. Белкин, В.Н. Теория человеческого капитала предприятия [Текст] / В.Н. Белкин. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2012. – 400 с.

25. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования : пер. с англ. [Текст] / Д. Белл. – 2-е изд. – М. : Academia, 2004. – 788 с.

26. Белошапка, В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика [Текст] / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – Киев : Абсолют-В, 1998. – 352 с.

27. Бердникова, Л.Ф. Этапы стратегического анализа ресурсного потенциала организации [Текст] / Л.Ф. Бердникова // Вестник СамГУПС: Самарский государственный университет путей сообщения. – 2014. – № 4. – С. 28–32.

28. Беркутова, Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации [Текст] / Т.А. Беркутова. – Екатеринбург–Ижевск : УрО РАН, 2007. – 568 с.

29. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр. – 2005. – 600 с.
30. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 368 с.
31. Борисова, Т.М. Теоретические аспекты управления риском на предприятии [Текст] / Т.М. Борисова // Актуальные проблемы экономики. – 2005. – № 7. – С. 116–121.
32. Браверман, А. Интегральная оценка результативности предприятий [Текст] / А. Браверман, А. Саулин // Вопросы экономики – 1998. – № 6. – 121 с.
33. Брюхова, Е.С. Окно в LEAN [Текст] / Е.С. Брюхова // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 8. – С. 18–22.
34. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст] / М.И. Бухалков // Управление компанией. – 2017. – № 7. – 48 с.
35. Вавилова, А.С. Повышение эффективности управленческого труда на основе развития организационной культуры [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Вавилова А.С. – Екатеринбург, 2013. – 150 с.
36. Вагнер, С. Две стороны риска [Текст] / С. Вагнер, М. Лейтон // Финансист. – 2008. – № 8. – С. 36–42.
37. Веблен, Т. Теория делового предприятия [Текст] / Т. Веблен. – М. : Дело, 2007.
38. Видяпина, В.И. Эффективность национальной экономики [Текст] / В.И. Видяпина. – М., 2006. – 509 с.
39. Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 477 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
40. Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности [Текст] / А.Г. Войтов. – М. : Изд-во торговая корпорация «Дашков и Ко, 2009. – 232 с.

41. Волгин, Н.А. Методика оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях: первые результаты опробования в социальной сфере [Текст] / Н.А. Волгин, И.Ф. Демидов // Управленческие науки. – 2015. – Т. 5, № 3. – С. 19–28.
42. Волгин, Н.А. Мотивационная основа эффективности труда [Текст] / Н.А. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2000. – № 4. – С. 75–79.
43. Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 577 с.
44. Вольская, Т.Е. Управление трудом работников вуза на основе современных организационных и социально-экономических технологий : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук / Вольская Т.Е. – М. – 2020. – 27 с.
45. Воронин, В.Г. Основные тенденции стратегического управления инвестиционным потенциалом [Текст] / В.Г. Воронин // Экономика железных дорог: Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. – 2014. – № 3. – С. 12–20.
46. Вязигин, А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А.В. Вязигин. – М.–СПб. : Вершина, 2006. – 577 с.
47. Гагаринская, Г.П. Менеджмент: стратегия выживания организации : монография [Текст] / Г.П. Гагаринская. – Самара : Самарский дом печати, 1996. – 207 с.
48. Галабурда, В.Г. Критерии оценки эффективности и качества работы различных видов транспорта [Текст] / В.Г. Галабурда, Д.С. Проскурин // Журнал «Экономика железных дорог». – 2013. – № 3. – С. 86–95.
49. Галаева, Е.В. Творческий потенциал предприятий и организаций: вопросы управления : монография [Текст] / Е.В. Галаева. – М. : Ин-т труда М-ва труда Рос. Федерации. – 1995. – 259 с.
50. Гастев, А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев. – 2-е изд. – М., 1972. – 478 с.

51. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов [Текст] / Б.М. Генкин. – 2-е изд. – М. : НОРМА-ИНФРА, 1999. – 412 с.
52. Герасимов, Е. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии [Текст] / Е. Герасимов, А. Русин // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2007. – № 17.
53. Гилберт, Ф. Классификация элементов работ [Текст] / Ф. Гилберт, Л. Гирберт // Организация труда. – 1924. – № 6–7. – С. 45–53.
54. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ в оценке конечных результатов производственно-финансовой деятельности организации [Текст] / Л.Т. Гиляровская, И.А. Попков // Аудитор. – 2001. – № 3. – 53 с.
55. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / А.П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 184 с.
56. Гудков, П.А. Модель представления знаний в области правовой информации [Текст] / П.А. Гудков, Е.М. Подмарькова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Технические науки. – 2020. – № 3(55). – С. 17–25.
57. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст] / И.Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
58. Гусев, А.А. Теоретико-методологические и организационно-методические аспекты подготовки руководителей на основе предварительной оценки их компетенций в процессе обучения : монография [Текст] / А.А. Гусев, В.С. Паршина. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 179 с.
59. Давыдов, А.В. Инновационные методы и модели управления трудовой деятельностью [Текст] / А.В. Давыдов, А.П. Дементьев, В.С. Паршина, И.В. Дрожжина. – Новосибирск : Изд-во СГУПС, 2019. – 144 с.
60. Давыдов, А.В. Как усовершенствовать корпоративную систему оплаты труда в ОАО «РЖД» [Текст] / А.В. Давыдов, Е.А. Сиденкова // Вопросы новой экономики. – Новосибирск : СГУПС, 2016. – № 4. – С. 64–71.
61. Давыдов, А.В. Организационные основы управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте [Текст] / А.В. Давыдов // Экономика, инновации и научные исследования в транспортном комплексе региона: проблемы и

перспективы развития : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Новосибирск, 2017. – С. 62–69.

62. Давыдов, А.В. Процессный подход к организации транспортных систем России [Текст] / А.В. Давыдов // Научные труды SWorld. – 2013. – Т. 31, № 1. – С. 77–84.

63. Давыдов, А.В. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие [Текст] / А.В. Давыдов, А.П. Дементьев. – Новосибирск : Изд-во СГУПС, 2008.

64. Дементьев, А.П. Роль информационной архитектуры в управлении бизнес-процессами в организациях [Текст] / А.П. Дементьев // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 3. – С. 53–56.

65. Дементьев, А.П. Теоретические и методологические основы формирования и развития информационных технологий в управлении функционированием экономических систем [Текст] / А.П. Дементьев // Инновации в жизнь. – 2017. – № 1(20). – С. 7–16.

66. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis [Текст] / Э. Деминг. – М. : «Альпина Паблишер», 2011.

67. Джексон, Т. Хосин канри – как заставить стратегию работать : пер. с англ. [Текст] / Т. Джексон. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.

68. Друкер, П. Практика менеджмента : пер. с англ. [Текст] / П. Друкер. – М. : ИД Вильямс, 2007. – 400 с.

69. Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М. : Дело, 2008. – 343 с.

70. Егоршин, А.П. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства [Текст] / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5–1. – С. 66–73.

71. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М., 2008.

72. Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М., 2008.
73. Енюков, И.С. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ [Текст] / И.С. Енюков. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
74. Епишкин, И.А. Подходы к оценке производительности труда в инфраструктурном комплексе железнодорожного транспорта [Текст] / И.А. Епишкин // Сборник научных трудов второй национальной научно-практической конференции «Подходы к оценке производительности труда в инфраструктурном комплексе железнодорожного транспорта». – М. : ООО Центр «Транспорт», 2017. – С. 89–92.
75. Епишкин, И.А. Система факторов роста эффективности труда в компании [Текст] / И.А. Епишкин, Т.В. Алексашина, С.А. Хлыбов // Экономика железных дорог. – 2019. – № 2. – С. 14–25.
76. Епишкин, И.А. Социально-трудовые отношения на железнодорожном транспорте : экономические методы управления [Текст] / И.А. Епишкин // Актуальные проблемы управления экономикой и финансами транспортных компаний : сб. науч. тр. – М. : Арт-Бизнес-Центр, 2016. – С. 26–30.
77. Ефимова, М.Р. Общая теория статистики [Текст] / М.Р. Ефимова, Е.В. Петрова, В.Н. Румянцев. – Гл. 4. – М. : ИНФРА-М, 2005.
78. Ефимова, М.Р. Статистические методы в управлении производством [Текст] / М.Р. Ефимова. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 151 с.
79. Жданов, Д.А. Организационная эволюция корпораций. [Текст] / Д.А. Жданов, И.Н. Данилов. – М. : Дело, 2011. – 272 с.
80. Закс, С. Стратегия и экономика [Текст] / С. Закс // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4. – С.110–115.
81. Захаренков, С.Н. Статистика / С.Н. Захаренков, В.А. Тарловская. – Гл. 4. – Мн. : Современная школа, 2010.
82. Захаров, Д.К. Маркетинг персонала : монография [Текст] / Д.К. Захаров. – М. : ГОУВПО Гос. ун-т упр., 2003. – 126 с.

83. Зубкова, А.Ф. Экономика труда : учеб.-метод. пособие для гос. служащих [Текст] / А.Ф. Зубкова. – М. : Финстатинформ, 2002. – 496 с.
84. Ибрагимова, Э.И. Рациональная стратегия развития предприятия при ограниченных финансовых ресурсах [Текст] / Э.И. Ибрагимова // Вестник СамГУПС : Самарский государственный университет путей сообщения. – 2015. – Т2, № 2. – С. 56–59.
85. Ивановская, Л.В. Развитие персонала : монография [Текст] / Л.В. Ивановская, Е.В. Каштанова, Д.К. Захаров, Е.С. Судакова. – М. : Издательский дом ГУУ, 2018. – 219 с.
86. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 301 с.
87. Из опыта зарубежных стран: стратегическое и внутрифирменное планирование // Управление качеством: Производственно-технический ежемесяч. журнал. – 2016. – № 4. – С. 38–43.
88. Камышев, А.И. Процессный подход к управлению эффективностью СМК [Текст] / А.И. Камышев // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 9. – С. 18–24.
89. Кандалинцев, В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей [Текст] / В.Г. Кандалинцев. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 168 с. – (Серия «Образовательные инновации»).
90. Каплан, С. Роберт. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – С. 210.
91. Карбаинов, А.В. Развитие производственных систем в антикризисном управлении [Текст] / А.В. Карбаинов // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 8. – С. 38–41.
92. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : пер. с англ. [Текст] / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991.
93. Карпенко, Л.И. Общая теория статистики. Практикум [Текст] / Л.И. Карпенко, Н.Э. Пекарская, И.Н. Терлиженко. – Гл. 3. – Мн. : БГЭУ, 2007.

94. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег [Текст] / М. Дж. Кейнс // Избранные произведения. – М. : 1993. – С. 224–518.
95. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева, Е.А. Митрофанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
96. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учеб.-практ. пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : РГ-Пресс, 2019. – 48 с.
97. Киллен, К. Вопросы управления [Текст] / К. Киллен. – М. : Экономика, 1981. – 200 с.
98. Кирсанов, К.А. Теория интеллектуального труда: классический подход к решению творческих задач : монография [Текст] / К.А. Кирсанов, И.В. Кондратович, Н.К. Алимова. – М. : Мир науки, 2013. – 280 с.
99. Кишенин, В.Н. Методы и модели решения микроэкономических конфликтных задач [Текст] / В.Н. Кишенин. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 159 с.
100. Кияницына, Л.Н. Организация эффективного контракта как инструмента повышения результативности труда медицинских работников [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кияницына Л.Н. – Ханты-Мансийск, 2019. – 275 с.
101. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст] / М.И. Кныш. – СПб. : Типография «Любавич», 2000. – 284 с.
102. Коваленко, П.А. X-матрица как инструмент развертывания стратегии компании [Текст] / П.А. Коваленко // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 8. – С. 24–29.
103. Ковтун, О. Истинный босс компании [Текст] / О.Ковтун // РСП-Эксперт. – 2010. – № 9. – С. 34–36.
104. Кокин, Ю.П. Экономика труда : учебник [Текст] / Ю.П. Кокин, П.Э. Шлендер. – М. : Магистр, 2008. – 685 с.
105. Кокин, Ю.П. Социально-трудовые отношения в современной России: проблемы и решения : коллективная монография к 60-летию НИИ Труда [Текст] /

Ю.П. Кокин, А.А. Разумов, Д.Н. Ермаков, В.В. Куликов, В.Д. Роик, Р.А. Яковлев, Ф.И. Мирзабалаева, Л.Н. Широкова, Н.Н. Литовченко, Л.Л. Мосина, А.П. Поллак, В.А. Сковпень. – М. : Дашков и К, 2016. – 280 с.

106. Колесников, Б.И. Улучшение использования трудовых ресурсов в условиях рыночных отношений : сборник методических материалов [Текст] / Б.И. Колесников, Ю.А. Пикалин и др. – Екатеринбург : ТОО «Типография «Книга», 1996. – 616 с.

107. Коплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. Коплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с. – (Серия «Библиотека IBS»).

108. Красковский А.Е. Основы научной организации управления на железнодорожном транспорте : метод. пособие [Текст] / А.Е. Красковский. – М. : ОАО «РЖД», 2007. – 152 с.

109. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей в системе управления рисками [Текст] / С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 42(336). – С. 13–22.

110. Кудея, А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент [Текст] / А.Д. Кудея. – М. : МАНИПТ, 2000. – 396 с.

111. Кузьмин, А.М. Аналитическое управление взаимоотношениями с клиентами [Текст] / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 8. – С. 23.

112. Кузьмин, А.М. Матрица ADL [Текст] / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 3. – С. 29.

113. Кузьмин, А.М. Управление, ориентированное на результат [Текст] / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 9. – С. 23–24.

114. Кузьмин, А.М. Цепочка ценностей прибыли [Текст] / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 12. – С. 17.

115. Кузьмина, Н.М. Эволюция концепции стратегического управления человеческими ресурсами и трудовая деятельность [Текст] / Н.М. Кузьмина // Нормирование и оплата труда в промышленности: Ежемесячный научно-практический журнал. – 2015. – № 7. – С. 49–53.

116. Куканова, Я.В. Экономическая сущность и содержание функциональной деятельности в системе стратегического менеджмента на промышленных предприятиях [Текст] / Я.В. Куканова // Нормирование и оплата труда в промышленности: Ежемесячный научно-практический журнал. – 2015. – № 9. – С. 67–73.

117. Курманова, А.Х. Управленческие технологии как инструмент реализации стратегии развития организации [Текст] / А.Х. Курманова // Экономические науки. – 2008. – № 3(19). – С. 177–179.

118. Латфуллин, Г.Р. Теория организации : учебник [Текст] / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 448 с.

119. Лобанов, А.А. Основы профессионально-педагогического общения [Текст] / А.А. Лобанов. – 2-е изд. – М. : ИЦ Академия, 2004. – 189 с.

120. Лунина, Т.А. Организационно-экономические особенности управления затратами предприятий железных дорог Сибири в условиях структурной реформы : автореф. дис. на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук / Лунина Т.А. – Новосибирск : СГУПС. – 2010. – 24 с.

121. Лунина, Т.А. Применение процессного подхода в управлении ОАО «РЖД» [Текст] / Т.А. Лунина // Лучшая научная статья 2017 : сб. статей XII междунар. науч.-практ. конф., 2017. – С. 104–108.

122. Лунина, Т.А. Система показателей оценки эффективности деятельности структурных подразделений предприятий [Текст] / Т.А. Лунина, И.В. Крылова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 3-10. – С. 63–65.

123. Маркс, К. Капитал. Сочинения [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1960. – Т. 23. – 907 с.

124. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Б. Марр. – Бином: Лаборатория знаний, 2013. – 344 с.
125. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Р. Марр, Г. Шмидт. – М. : МГУ, 1997. – 159 с.
126. Меньшикова, О.И. Оплата труда как индикатор социальной ответственности государства и бизнеса [Текст] / О.И. Меньшикова // Охрана и экономика труда. – 2016. – № 4(25). – С. 68–80.
127. Мерзликина, Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: монография [Текст] / Е.М. Мерзликина. – М. : Московский государственный университет печати, 2004. – 93 с.
128. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
129. Мильнер, Б.З. Организационные структуры управления производством [Текст] / Б.З. Мильнер. – М. : Машиностроение, 1975. – 324 с.
130. Миляева, Л.Г. Управление функционально-квалификационной конкурентоспособностью персонала организаций [Текст] / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 4. – С. 256–261.
131. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : пер. с англ. [Текст] / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
132. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учеб.-практ. пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. – М. : РГ-Пресс, 2019. – 80 с.
133. Михаленок, Н.О. К вопросу об организационных основах стратегического экономического анализа [Текст] / Н.О. Михаленок, Л.Ф. Бердникова, А.А. Бердников // Вестник СамГУПС: Самарский государственный университет путей сообщения. – 2014. – № 4. – С. 33–38.
134. Мозговой, А.И. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала [Текст] / А.И. Мозговой, А.Ю. Кофанова // Кадровик. – 2011. – № 6. – С. 113–124.

135. Моисеева, И.И. Совершенствование оценки эффективности предпринимательской деятельности: функционально-интегральный подход [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Моисеева И.И. – Тамбов, 2010. – 132 с.

136. Москвин, А.А. Направления и методы улучшения системы менеджмента на предприятии [Текст] / А.А. Москвин // Управление качеством: Производственно-технический ежемес. журнал. – 2015. – № 11/12. – С. 58–64.

137. Неживенко, Е.А. Подходы к оценке влияния образовательного потенциала трудового персонала на конкурентоспособность машиностроительного предприятия [Текст] / Е.А. Неживенко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – 221 с.

138. Нивен, Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. [Текст] / Р.П. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

139. Новиков, М.М. Статистика. Показатели и методы анализа. Справочное пособие [Текст] / М.М. Новиков : разд. III. Гл. 3. – Мн. : Современная школа, 2005.

140. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики : пер. с англ. [Текст] / Д. Норт. – М. : Начала, 1997. – 180 с.

141. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? [Текст] / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 1(61). – С. 106–114.

142. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 423 с.

143. Оливе, Горан Нильс. Сбалансированная система показателей [Текст] / Н.Г. Оливе, А. Сьостранд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005.

144. Осипов, М.А. Методология формирования стратегии развития промышленного предприятия в условиях разделения собственности и управления : автореф. дис. на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук / Осипов М.А. – СПб : РХТУ. – 2010. – 19 с.

145. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Текст] / М.М. Панов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 255 с.
146. Патрушев, В.Д. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты [Текст] / В.Д. Патрушев, Н.А. Калмакан. – Рос. АН, Ин-т социол. – М. : Наука, 1993. – 163 с.
147. Петров, А.Н. Стратегическое планирование [Текст] / А.Н. Петров. – СПб. : Знание, ГУЭФ, 2003. – 200 с.
148. Петросян, Л.А. Теория игр [Текст] / Л.А. Петросян, Н.А. Зенкевич, Е.В. Шевкопляс. – 2-е изд. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – С. 432.
149. Петти, У. Экономические и статистические работы [Текст] / У. Петти. – М. : Соцэкгиз, 1940.
150. Пикалин, Ю.А. Организация и нормирование труда в системе управления персоналом [Текст] / Ю. А. Пикалин. – М. : НИИ труда и социального страхования, 2008. – 239 с.
151. Подсорин, В.А. Методические основы оценки производительности труда в условиях изменяющейся экономической конъюнктуры [Текст] / В.А. Подсорин, К.А. Желвакова // Сборник конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики». – М. : Российский университет транспорта, 2018. – С. 119–123.
152. Поляньи, К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени [Текст] / К. Поляньи. – СПб. : Алетейя, 2002.
153. Полетаев, Ю.Н. Оценка деловых качеств кандидатов при конкурсном избрании на должность и ее правовые последствия [Текст] / Ю.Н. Полетаев, О.Р. Серопян // *Lex russica* (Русский закон). – 2012. – Т. 71. – № 2. – С. 329–341.
154. Попова, О.И. Методические и организационные основы эффективной системы управления персоналом: на примере СПб. речного порта : дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – СПб, 1998. – 200 с.
155. Поршневу, А.Г. Модернизация российской экономики и государственное управление : монография [Текст] / А.Г. Поршневу, А.Н. Анисимов, В.Е. Дементьев и др. – М. : Гос. ун-т упр., 2006. – 321 с.

156. Пшенников, В.В. Как расти в условиях кризиса [Текст] / В.В. Пшенников // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 3. – С. 4–9.
157. Рак, Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления [Текст] / Н.Г. Рак // Управление персоналом. – 1997. – № 10.
158. Ракоти, В.Д. Наемный труд: стоимость, цена, прибавочная стоимость [Текст] / В.Д. Ракоти // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2016. – № 2(47). – С. 63–75.
159. Ракоти, В.Д. Стимулирование технологического рывка [Текст] / В.Д. Ракоти // Охрана и экономика труда. – 2018. – № 3(32). – С. 4–11.
160. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности [Текст] / Х.К. Рамперсад, К. Туоминен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
161. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. [Текст] / Х.К. Рамперсад. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
162. Рачек, С.В. Методологические основы эффективного использования трудового потенциала предприятия в современных условиях : дис. ... д-ра экон. наук / Рачек С.В. – М., 2001. – 373 с.
163. Рачек, С.В. Организационное развитие транспортного предприятия на основе совершенствования его сетевой технологической структуры [Текст] / С.В. Рачек, А.В. Сметанина // Финансовая экономика. – 2018. – № 7 (часть 11). – С. 1353–1356.
164. Рачек, С.В. Организация труда как фактор повышения эффективности использования трудовых ресурсов [Текст] / С.В. Рачек, А.В. Суханова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11(58). – С. 1480–1483.
165. Рачек, С.В. Экономические аспекты стратегического управления трудовыми ресурсами на современном этапе развития холдинга ОАО «РЖД» [Текст] / С.В. Рачек // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-6. – С. 1237–1240.

166. Рейльян, Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений [Текст] / Я.Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 577 с.
167. Родионова, Е.В. Управление развитием личностного потенциала работника на промышленном предприятии : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук / Родионов Е. В. – Владимир : Владим. гос. ун-т. – 2000. – 16 с.
168. Розмирович, Е.Ф. Основные положения по рационализации государственного управления [Текст] / Е.Ф. Розмирович // Техника управления. – 1926. – № 7. – С. 14.
169. Ротер, Майк. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности [Текст] / М. Ротер, Дж. Шук. – М., 2006.
170. Савчук, В.П. Диагностика предприятия : поддержка управленческих решений [Текст] / В.П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2014. – 174 с.
171. Садыкова, К.В. К вопросу о формировании эффективной системы отношений с инвесторами на промышленных предприятиях в условиях кризиса [Текст] / К.В. Садыкова // Нормирование и оплата труда в промышленности: Ежемесячный научно-практический журнал. – 2015. – № 11/12. – С. 73–75.
172. Самуэльсон, Пол А. Экономика : учебник : сокр. пер. с англ. [Текст] / А.П. Самуэльсон. – Севастополь : Изд-во «Ахтиар», 1995, – 384 с.
173. Санталайнен, Т. Управление по результатам : пер. с фин. [Текст] / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен. – М. : Прогресс, 1988. – 318 с.
174. Сапожникова, К.А. Оценка эффективности и совершенствование организации тренерского труда [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К.А. Сапожникова. – Екатеринбург, 2018. – 143 с.
175. Сацук, Т.П. Система ключевых показателей результативности в экономике организаций железнодорожного транспорта [Текст] / Т.П. Сацук // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2015. – № 1. – С. 144–148.
176. Семенов, А.К. Развитие корпоративных отношений на основе делегирования полномочий [Текст] / А.К. Семенов, В.Л. Машков // Вопросы региональной экономики. – 2014. – № 2(19). – С. 61–71.

177. Сидорова, Ю.Ю. Разработка методов оценки и управления трудовым потенциалом промышленного предприятия : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук / Сидорова Ю.Ю. – М., 2000. – 18 с.

178. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : пер. с англ. [Текст] / Д.С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

179. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики : учебное пособие [Текст] / Г.Э. Слезингер. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 336 с.

180. Соколова, И.А. О необходимости проведения риск-анализа при разработке стратегии организации [Текст] / И.А. Соколова // Вестник СамГУПС: Самарский государственный университет путей сообщения. – 2015. – № 2. Т1. – С. 114–117.

181. Соломанидина, Т.О. Ключевые показатели деятельности компании (теоретические и методические основы) [Текст] / Т.О. Соломанидина // Нормирование и оплата труда в промышленности: Ежемесячный научно-практический журнал. – 2014. – № 2. – С. 18–26.

182. Сухарев, О.С. Теория эффективности экономики [Текст] / О.С. Сухарев. – М. : Финансы и статистика. – 2009. – 368 с.

183. Тебекин, А.В. Управление организацией : монография [Текст] / А.В. Тебекин, В.Б. Мантусов. – М. : РИО Российской таможенной академии, 2016. – 312 с.

184. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. [Текст] / Ф.У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

185. Терешина, Н.П. Методология оценки эффективности повышения производительности труда в структурных подразделениях транспортного Холдинга [Текст] / Н.П. Терешина // Сборник трудов второй национальной научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики». – М. : ООО Центр «Транспорт», 2017. – С. 48–51.

186. Терешина, Н.П. Основы экономической теории рынка и ее особенности на транспорте : учеб. пособие [Текст] / Н.П. Терешина, М.Е. Мандриков, Д.А. Ма-черет, Н.Г. Смахова, И.А. Чернигина. – Ч. 2. – М. : МИИТ, 1996. – 100 с.
187. Терлиженко, И.Н. Система дистанционного обучения. Общая теория статистики [Текст] / И.Н. Терлиженко. – Гл. 4. – Мн. : БГЭУ, 2004.
188. Токаренко, Г.С. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности [Текст] / Г.С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 124–135.
189. Тоффлер, Э. Шок будущего : пер. с англ. [Текст] / Э. Тоффлер. – М. : ООО «Изд-во АСТ», 2003. – 557 с.
190. Уотермен, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компа-ний Америки : пер. с англ. [Текст] / Р. Уотермен, Т. Питерс. – СПб. : Изда-тель-ский дом «Вильямс», 2005.
191. Уткин, Э.А. Риск-менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; Изд-во ЭКМОС. – 2008. – 201 с.
192. Файоль, А. Общее промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – М. : Экономика, 1989. – 63 с.
193. Фигунов, Э.Б. Статистическое измерение интенсификации производст-ва [Текст] / Э.Б. Фигунов // Вестник статистики. – 1983. – № 10. – С. 10–17.
194. Филонова, Т.Н. Управленческий труд: методические основы повыше-ния эффективности [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / Т.Н. Филонова. – Москва, 1999. – 149 с.
195. Френкель, А.А. Производительность труда, проблемы моделирования роста [Текст] / А.А. Френкель. – М. : Экономика, 1984. – 175 с.
196. Хаммер, Майкл. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М., 2011. – 288 с.
197. Хасаншина, Н.Б. Экономические цели и мотивы корпоративной инте-грации [Текст] / Н.Б. Хасаншина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. Серия 5: научно-теоретический журнал. – 2010. – Вып. 2. – С. 100–108.

198. Хесус, У.С. Социально-экономическая теория динамической эффективности : пер. с англ. [Текст] / У.С. Хесус. – Челябинск : Социум, 2011. – Вып. 6. – 409 с.

199. Ходыревская, С.В. Управление рисками в сфере услуг [Текст] / С.В. Ходыревская, А.В. Маякова // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 2. – С. 32–37.

200. Хоменко, Я.В. Взаимосвязь системы показателей долгосрочной и краткосрочной эффективности с системой мотивации труда [Текст] / Я.В. Хоменко // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 2. – С. 855–862.

201. Хоменко, Я.В. Вызовы и перспективы развития управленческого труда в компании ОАО «РЖД» [Текст] / Я.В. Хоменко, С.В. Рачек // Социально-трудовые исследования. – 2020. – № 2(39). – С. 140–152.

202. Хоменко, Я.В. Методические аспекты оценки эффективности труда на предприятии [Текст] / Я.В. Хоменко // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 6(96). – С. 217–222.

203. Хоменко, Я.В. Оценка эффективности управленческого труда как фактор устойчивого развития транспортного бизнеса [Текст] / Я.В. Хоменко, С.В. Рачек // Транспорт Урала. – 2019. – № 3(62). – С. 3–8.

204. Хоменко, Я.В. Система эффективного управления кадровым потенциалом транспортной компании [Текст] / Я.В. Хоменко, С.В. Рачек // Финансовая экономика труда. – 2019. – № 7, ч. 4. – С. 428–432.

205. Хоменко, Я.В. Совершенствование технологических процессов для повышения эффективности труда на предприятиях железнодорожного транспорта [Текст] / Я.В. Хоменко, С.В. Рачек // Вестник Евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 2. – 54 с.

206. Хоменко, Я.В. Экономические аспекты внедрения сбалансированного управления в системе оценки эффективности труда [Текст] / Я.В. Хоменко // Финансовая экономика труда. – 2019. – № 5, ч. 4. – С. 411–415.

207. Шабурова, А.В. Механизм воспроизводства трудового потенциала и его влияние на конкурентоспособность работника : автореф. дис. на соиск. уч. ст.

канд. экон. наук : 08.00.05 / Шабурова А.В. – Новосибирск : Сиб. науч.-исслед. ин-т экономики сельского хоз-ва СО РАСХН. – 2005. – 24 с.

208. Шабурова, А.В. Планирование инновационной деятельности на предприятии [Текст] / А.В. Шабурова, А.Ю. Матясов // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2017. – № 1. – С. 144–148.

209. Шабурова, А.В. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами [Текст] / А.В. Шабурова, Т.А. Самойлюк // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 2. – С. 47–48.

210. Шабурова, А.В. Управление воспроизводством качественных трудовых ресурсов нефтегазодобывающих предприятий Западной Сибири : монография [Текст] / А.В. Шабурова. – Новосибирск : СГГА, 2014. – 313 с.

211. Шабурова, А.В. Факторы и условия, влияющие на процесс подготовки конкурентоспособных специалистов [Текст] / А.В. Шабурова, И.В. Рязанцева // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 24. – С. 181–185.

212. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : монография [Текст] / С.А. Шапиро. – М. : Директ-Медиа, 2015. – 171 с.

213. Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы [Текст] / А.В. Шеер. – М., 1999.

214. Шеер, А.В. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / А.В. Шеер. – М., 2000.

215. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 328 с.

216. Шеремет, А.Д. Финансовый анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.А. Козельцева. – М. : ФГБУ ВО МГУ, 2020. – 213 с.

217. Шкурина, Л.В. Обеспечение производственной эффективности железнодорожного транспорта на основе предиктивной модели научной организации и нормирования труда / Л.В. Шкурина, Е.В. Стручкова // Наука и техника транспорта. – 2019. – № 1. – С. 85–91.

218. Щекин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика : монография [Текст] / Г.В. Щекин. – Киев : МАУП, 2000. – 576 с.

219. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – 112 с.

220. Яковлева, И.Н. Разработка финансовой стратегии компании: методика проведения анализа / И.Н. Яковлева // Справочник экономиста. – 2010. – № 9. – С. 40–46.

221. Pareto V. Manuale di economia politica, 1906.

222. Porter M.E. Competitive Strategy. – New York : Free Press, 1980.

223. Prahalad C.K. Managing discontinuities: The emerging challenges // Research-technology management. – Lancaster, 1998. Vol. 41, N 3. – P. 14–22.

224. Sink D.S. Planning and Measurement in Your Organization of the Future / D.S. Sink, T.C. Tuttle. – Norcross : Industrial Engineering and Management Press, 1989. – 342 p.

Интернет-источники

225. Буклет «Новая система управления ОАО РЖД. Задачи. Принципы. Структура» [Электронный ресурс]. – URL: [http://yandex.ru/clck/jsreidir?from=yandex.ru/].

226. Вихров, А.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.iteam.ru/] (дата обращения 30.11.2018).

227. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления [Электронный ресурс] / А. Гершун, М. Горский // Олимп Бизнес. – 2008. – 54 с. – URL: [http://www.natahaus.ru].

228. Ерманский, О.А. Теория и практика рационализации [Электронный ресурс] / О.А. Ерманский. – М. – Л., 1930. – Т. 1. URL: [http://www.malb.ru/literatura/racionalizacia.html].

229. Жемчугов, А.М. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности [Электронный ресурс] / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // КОР-

ПСИС. – 2014. – URL:
[http://www.cfin.ru/management/controlling/purpose_indicator.shtml].

230. Зыкова, Н.В. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности организации / Н.В. Зыкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2014. – № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6529> (дата обращения: 06.11.2018).

231. Канева, И.Ю. Система показателей эффективности управления компанией [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2009/1105.htm>.

232. Ключникова, Е.В. Методические подходы к расчету интегрального показателя, методы ранжирования / Е.В. Ключникова, Е.М. Шитова // Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр», 2016. – № 1(10). – URL: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk1\(10\)2016/](http://innoj.tversu.ru/Vipusk1(10)2016/) (дата обращения: 01.10.2019).

233. Менеджмент XXI века. Наука и искусство управления организацией [Электронный ресурс]. – URL: [<http://kulagin-oleg.livejournal.com/>] (дата обращения 29.11.2018).

234. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]: Стратегия развития 2015-2020 гг. ОАО «Свердловская пригородная компания». – 2015. – URL: [<http://www.svrpk.ru/>] (дата обращения 28.04.2018).

235. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – URL: [<http://rzd.ru/>] (дата обращения: 06.03.2020).

236. Разработка системы ключевых показателей (KPI) для производственного предприятия [Электронный ресурс]. – URL: [<http://yandex.ru/clck/jsredirect?from=yandex.ru>] (дата обращения 05.07.2019).

237. Стратегия научно-технического развития холдинга «РЖД» на период 2016-2020 гг. и на перспективу до 2025 г. («Белая книга») [Электронный ресурс]. – URL: [<http://yandex.ru/clck/jsredirect?from=yandex.ru/>] (дата обращения: 11.10.2018).

238. Хоменко, Я.В. Возможности и перспективы развития системы визуализации управленческой отчетности ОАО «РЖД» / Я.В. Хоменко // Управление эко-

номическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 8(68). – URL: [<http://uecs.ru/uecs68-682014/item/3029-lr>].

239. Хоменко, Я.В. Вопросы теории и практики в повышении эффективности труда руководителей организаций / Я.В. Хоменко // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26. – № 11(803). – URL: [<https://www.finizdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=76666>].

240. Хоменко, Я.В. Итоги формирования территориально-функциональной системы управления ОАО «РЖД» / Я.В. Хоменко // Вектор науки: электронный научный журнал. – 2016. – № 5. – URL: [<http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru>].

241. Хоменко, Я.В. Построение процессной модели технологического взаимодействия бизнес-единиц транспортной компании / Я.В. Хоменко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 10(116). – URL: [<http://uecs.ru/uecs-116-102018/item/5157-2018-10-24-13-50-20>].

242. Хоменко, Я.В. Формирование системы показателей эффективности как ключевое направление стратегического развития холдинга / Я.В. Хоменко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 12(48). – URL: [<http://uecs.ru/marketing/item/1739-2012-12-04-07-36-41>].

243. Хоменко, Я.В. Экономическая оценка упущенной выгоды ОАО «РЖД» от нарушений технологического взаимодействия бизнес-единиц на полигоне дороги / Я.В. Хоменко, С.В. Рачек // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 4(122). – URL: [<http://uecs.ru/ekonomicheskiiy-analiz/item/5467-2019-04-09-08-06-13>].

244. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности. Корпоративные системы управления [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/purpose_indicator.shtml].

245. Шевчук, А.В. О будущем труда и будущем без труда / А.В. Шевчук // Экономическая социология, 2007. – Т. 6. – № 3. – С. 11–24 [Электронный ресурс]. URL: [<http://ecsoc.msses.ru>] (дата обращения: 13.04.2019).

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

- ТЦФТО – Свердловский территориальный центр фирменного транспортного обслуживания – структурное подразделение Центра фирменного транспортного обслуживания филиала ОАО «РЖД».
- Д – Свердловская дирекция управления движением – структурное подразделение Центральной дирекции управления движением филиала ОАО «РЖД».
- Т – Свердловская дирекция тяги – структурное подразделение Дирекции тяги филиала ОАО «РЖД».
- ДМ – Свердловская дирекция по управлению терминально-складским комплексом – структурное подразделение Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом филиала ОАО «РЖД».
- ТР – Свердловская дирекция по ремонту тягового подвижного состава – структурное подразделение Дирекции по ремонту тягового подвижного состава филиала ОАО «РЖД».
- ДРП – Свердловская дирекция по ремонту пути – структурное подразделение Центральной дирекции по ремонту пути филиала ОАО «РЖД».
- ДМТО – Екатеринбургская дирекция снабжения и закупок – структурное подразделение Центральной дирекции закупок и снабжения филиала ОАО «РЖД».
- ИВЦ – Екатеринбургский информационно-вычислительный центр – структурное подразделение Главного вычислительного центра филиала ОАО «РЖД».
- НС – Екатеринбургская дирекция связи – структурное подразделение Центральной станции связи филиала ОАО «РЖД».

- РДЖВ – Свердловская региональная дирекция железнодорожных вокзалов – структурное подразделение Дирекции железнодорожных вокзалов филиала ОАО «РЖД».
- НТЭ – Свердловская дирекция по энергообеспечению – структурное подразделение Трансэнерго филиала ОАО «РЖД».
- ДИ – Свердловская дирекция инфраструктуры – структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры филиала ОАО «РЖД».
- ДПО – Свердловская дирекция пассажирских обустройств – структурное подразделение Центральной дирекции пассажирских обустройств филиала ОАО «РЖД».
- ДМВ – Свердловская региональная дирекция моторвагонного подвижного состава – структурное подразделение Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава филиала ОАО «РЖД».
- ДТВ – Свердловская дирекция по тепловодоснабжению – структурное подразделение Центральной дирекции по тепловодоснабжению филиала ОАО «РЖД».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А – Анализ соответствия характеристик оценки труда руководителей транспортной компании с оценкой эффективности труда работников ведущих российских компаний и организаций по ключевым отраслям экономики

№ п/п	Название компании/организации	Методика оценки	Характеристика оценки труда руководителя транспортной компании (для определения соответствия)	Да (+), нет (-)	Примеры показателей оценки	Оценка работы	Нормативный документ
I. Транспорт (перевозочная и транспортно-логистическая деятельность)							
1.	АО «АВТО-ВАЗ» производство автомобилей (категория – руководитель компании)	Система сбалансированных показателей (BSC) во взаимосвязи с другими подразделениями предприятия	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+/- + + - - + - - - - -	Реализация и производство автомобилей (на внутреннем и внешнем рынках) и машинокомплектов. Прибыль (валовая, от продаж, чистая). Рентабельность (по валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли). Средняя заработная плата. Среднесписочная численность персонала и др.	На основе корпоративных результатов	Программа развития предприятия до 2020 года
2.	ПАО «КА-МАЗ» производство автомобилей (категория – руководитель компании)	Постановка и повышение эффективности систем управления с использованием системы сбалансированных показателей	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего про-	+/- + + - - + + + + + -	Продано автомобилей (грузовых, автобусов, прицепов) и запчастей. Совокупная выручка. Операционные расходы и прибыль. Финансовые доходы и расходы. Чистая прибыль. Рентабельность активов и др. Индивидуальные показатели, отражающие соблюдение ка-	На основе личных достижений На основе корпоративных результатов	Стратегия развития ПАО «КА-МАЗ» до 2025 года

№ п/п	Название компании/ организации	Методика оценки	Характеристика оценки труда руководителя транспортной компании (для определения соответствия)	Да (+), нет (-)	Примеры показателей оценки	Оценка работы	Нормативный документ
		лей (BSC)	цесса		чества, сроков, уровень организаторских и интеллектуальных способностей		
3.	АО «Новая перевозочная компания» предоставление услуг железнодорожных перевозок (категория – руководитель компании)	Система сбалансированных показателей (BSC) во взаимосвязи с другими подразделениями предприятия	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+/- + + - - + - - - -	Выручка от внешних заказчиков за локомотивную тягу; аренду подвижного состава. Себестоимость оказанных услуг. Уровень заработной платы. Средняя численность персонала. Финансовые доходы и расходы. Основные средства. Дебиторская и кредиторская задолженности и др.	На основе корпоративных результатов	Стратегия развития АО «НПК» на период до 2025 года
II. Энергетика (добыча и транспортировка газа)							
4.	ПАО «Газпром» поставка энергоресурсов (категория – руководитель компании)	Постановка и повышение эффективности систем управления с использованием системы сбалансированных показателей (BSC)	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+ + + + + + + + + +	Доля затрат на НИОКР в выручке. Эффект от внедрения инновационных технологий в проектах. Снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери. Снижение удельных выбросов парниковых газов в CO ₂ -эквиваленте. Частота аварий и инцидентов на производстве.	На основе корпоративных результатов. На основе личных достижений	Программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года

№ п/п	Название компании/ организации	Методика оценки	Характеристика оценки труда руководителя транспортной компании (для определения соответствия)	Да (+), нет (-)	Примеры показателей оценки	Оценка работы	Нормативный документ
					Прирост количества используемых патентов и лицензий. Производительность труда. Индивидуальные показатели, отражающие соблюдение качества, сроков, уровень организаторских и интеллектуальных способностей		
III. Связь (коммуникационные и информационные услуги)							
5.	АО «Ростелеком» предоставление услуг связи (категория – руководитель компании)	Система сбалансированных показателей (BSC) во взаимосвязи с другими подразделениями предприятия	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+/- + + - + + - - + +	Доля по количеству абонентов на рынке широкополосного доступа и мобильной связи. Доля по доходам на рынке платного ТВ. Среднесписочная численность персонала. Динамика средней заработной платы. Количество обученных работников. Уровень производственного травматизма. Снижение затрат в качестве штрафов на экологию. Снижение потребляемой мощности, необходимой для передачи трафика и др.	На основе личных достижений	Стратегия развития ОАО «Ростелеком» на 2015-2020 годы
IV. Финансы (банковская сфера)							
6.	ПАО «Сбербанк» предоставление	Постановка и повышение эффективности	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы;	+/- +	Рентабельность собственного капитала. Чистая прибыль.	На основе корпоративных	Стратегия развития ПАО

№ п/п	Название компании/ организации	Методика оценки	Характеристика оценки труда руководителя транспортной компании (для определения соответствия)	Да (+), нет (-)	Примеры показателей оценки	Оценка работы	Нормативный документ
	ление широкого спектра банковских услуг (категория – руководитель компании)	тивности систем управления с использованием системы сбалансированных показателей (BSC)	1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+ - + + + - - +	Операционные расходы к чистому операционному доходу. Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника. Для компаний–клиентов банка. Количество продуктов на клиента. Доля продаж в удаленных каналах обслуживания. Уровень удовлетворенности клиентов и др.	результатов. На основе личных достижений	«Сбербанк» на до 2020 года
V. Спорт (тренинговая деятельность)							
7.	Федерация пулевой стрельбы Свердловской области подготовка спортсменов для соревнований (категория – специалист, тренер)	Методика оценки тренингового труда	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+/- - - - + + - + + +	Уровень профильного образования. Наличие квалификационной категории, почетных званий, судейской категории. Посещение семинаров. Подготовка публикаций. Количество призеров и победителей. Сохранность контингента. Наставничество, шефство. Организация судейских семинаров	На основе личных достижений	Основные документы Министерства физической культуры и спорта Свердловской области
VI. Медицина (врачебная деятельность)							
8.	Бюро судебно-медицин-	Методика оценки труда ме-	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы;	+/- +	Количество штатных единиц. Фонд стимулирующих выплат.	На основе личных достижений	Основные документы Депар-

№ п/п	Название компании/ организации	Методика оценки	Характеристика оценки труда руководителя транспортной компании (для определения соответствия)	Да (+), нет (-)	Примеры показателей оценки	Оценка работы	Нормативный документ
	ской экспертизы ХМАО-Югры проведение исследований (категория – специалист, врач)	дицинических работников	1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	- - - + + - + + +	Объем производства экспертиз (исследований). Объем освоения бюджетных средств. Чтение научной и специализированной литературы. Утренняя планерка в отделении. Уборка рабочего места. Кратковременные отдыхи	ний	тамента здравоохранения ХМАО-Югры
VII. Педагогика (преподавательская деятельность)							
9.	Московский физико-технический институт подготовка специалистов в области физики, математики, информатики и др. (категория – специалист, преподаватель)	Методика рейтинговой оценки и стимулирования труда работников вуза	1.Выполнение основного процесса по областям оценки: 1.1. экономика и финансы; 1.2. клиенты и рынки; 1.3. технологические процессы; 1.4. безопасность и надежность; 1.5. персонал и развитие. 2. Соблюдение качества работ. 3. Соблюдение сроков. 4. Самостоятельность и инициативность. 5. Способность осваивать новые направления. 6. Эффективность организации рабочего процесса	+/- + - - - + + + + + +	Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза. Количество реализуемых вузом программ академической мобильности. Количество работников, включенных в кадровый резерв. Количество образовательных программ. Доля иностранных студентов, зарубежных профессоров. Количество статей в базах Scopus, Web of Science. Доля внебюджетного финансирования. Международные рейтинги	На основе личных достижений	Основные документы Московского физико-технического института

Источник: составлено автором по данным [26, 44, 47, 55, 57, 80, 92, 100, 147, 174, 220].

Приложение Б – Алгоритм формирования индивидуальных показателей оценки эффективности труда руководителя

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Max и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
1.	Процент точности выполнения структурными подразделениями установленных заданий	0,20	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,20 * 0,0 = 0,00 0,20 * 0,4 = 0,08 0,20 * 0,6 = 0,12 0,20 * 0,8 = 0,16 0,20 * 1,0 = 0,20	Min знач. = 0 Max знач. = 0,20	Рост на 5,4 % (цель – 93; факт – 98)	>5 %	1,0	0,20 * 1,0 = 0,20
2.	Процент соблюдения сроков при выполнении заданий	0,10	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,10 * 0,0 = 0,00 0,10 * 0,4 = 0,04 0,10 * 0,6 = 0,06 0,10 * 0,8 = 0,08 0,10 * 1,0 = 0,10	Min знач. = 0 Max знач. = 0,10	Рост на 4,4 % (цель – 91; факт – 95)	4-5 %	0,8	0,10 * 0,8 = 0,08
3.	Количество дополнительных заданий	0,10	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,10 * 0,0 = 0,00 0,10 * 0,4 = 0,04 0,10 * 0,6 = 0,06 0,10 * 0,8 = 0,08 0,10 * 1,0 = 0,10	Min знач. = 0 Max знач. = 0,10	Рост на 58 % (цель – 12; факт – 19)	>5 %	1,0	0,10 * 1,0 = 0,10
4.	Количество производственных совещаний	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Рост на 16,7 % (цель – 150; факт – 175)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05
5.	Количество обращений к вышестоящему руководителю для решения производственных вопросов	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Снижение на 33 % (цель – 3; факт – 2)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05
6.	Количество публикаций в сфере управления	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Рост на 200 % (цель – 1; факт – 2)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Max и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
7.	Количество посещений курсов повышения квалификации, семинаров, лекций	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Рост на 0 % (цель – 5; факт – 5)	0-1 %	0,4	0,05 * 0,4 = 0,02
8.	Количество заданий, выполненных сверх плана	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Рост на 8,3 % (цель – 12; факт – 13)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05
9.	Количество задержек на работе	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Снижение на 0 % (цель – 12; факт – 12)	0-1 %	0,4	0,05 * 0,4 = 0,02
	Итого									0,620

Источник: составлено автором.

Приложение В – Целевые значения показателей транспортной компании на период 2019–2023 гг. в соответствии со стратегическими целями ОАО «РЖД»

Наименование показателя	Единица измерения	Период				
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Стратегическая цель № 1 «Значительно увеличить стоимость бизнеса более чем в 10 раз к уровню 2012 года, провести эффективный вывод акций ОАО «РЖД» на рынок и обеспечить устойчивый рост их стоимости»						
Себестоимость перевозок	коп./10 прив. т-км	362,7	379,8	396,0	409,6	423,4
Выручка, начисленная от вовлечения неиспользуемых площадей и помещений в гражданско-правовой оборот	млн руб.	164,2	166,7	169,2	171,7	174,3
Совокупный уровень компенсации выпадающих доходов (убытков) пригородных компаний в границах железной дороги	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Стратегическая цель № 2 «Сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых ж.д. перевозок в Европе, повысить привлекательность транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов на 500–800 млн тонн»						
Погрузка грузов	млн тонн	138,1	141,5	145,0	148,6	152,3
Грузооборот	млрд т-км	266,2	271,9	277,7	283,5	289,3
Стратегическая цель № 3 «Повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособности перевозок»						
Средняя скорость доставки грузовых отправок в местном сообщении	км/сут	250,0	251,0	252,0	253,0	254,0
Доля грузовых отправок, проследовавших в нормативный (договорной) срок	%	96,5	96,7	96,9	97,2	97,4
Выполнение графика движения грузовых поездов по проследованию	%	89,8	90,0	90,2	90,4	90,6
Стратегическая цель № 4 «Обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8–2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3–1,7 раз»						
Выполнение расписания движения пассажирских поездов	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Отправление пассажиров	тыс. чел	31 640	31 700	31 770	31 830	31 900
Пассажирооборот	млн пасс-км	9 326	9 350	9 350	9 350	9 350
Стратегическая цель № 5 «Сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры»						
Уровень безопасности движения поездов	ед./млн поездо-км	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Протяженность участков с предупреждениями об ограничении скорости движения поездов	км	190	190	190	190	190
Стратегическая цель № 6 «Отдавать приоритет «зеленым» технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза»						
Показатель энергетической эффективности	ед.	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015
Показатель экологической эффективности	ед.	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050

Наименование показателя	Единица измерения	Период				
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Стратегическая цель № 7 «Обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов»						
Освоение инвестиционных бюджетов	млн руб.	25,3	25,5	25,5	25,5	25,5
Выполнение календарных работ на объектах инфраструктуры	км	178	185	197	205	212
Стратегическая цель № 8 «Войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшения условий труда, современный социальный пакет»						
Соотношение темпов роста реальной заработной платы и производительности труда (по перевозочным видам деятельности)	раз	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Укомплектованность штата	%	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5
Текучесть кадров	%	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Обучение персонала	тыс. чел.	15,5	16,0	16,0	16,0	16,0
Коэффициент частоты производственного травматизма со смертельным исходом	чел/тыс. раб.	0	0	0	0	0

Источник: составлено автором по данным [9, 13, 14, 15, 234, 235, 237].

Приложение Г – Расчет оценки эффективности труда руководителя на основе системы показателей

Таблица Г.1 – Матрица распределения ответственности руководителей за
выполнение системы показателей

Наименование показателя	Единица из- мерения	Наименование бизнес-единиц														
		ТЦФГО	Д	Т	ДМ	ТР	ДРП	ДМТО	ИВЦ	НС	РДЖВ	НТЭ	ДИ	ДПО	ДМВ	ДТВ
Безопасность и надежность																
Удельное количество нарушений безопасности движения	ед./млн поездо-км		+	+		+	+							+		+
Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве	чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Экономика и финансы																
Дебиторская задолженность	млн руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кредиторская задолженность	млн руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Расходы по перевозкам	млн руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Финансовый результат по прочим видам деятельности	млн руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Технологические процессы																
Грузооборот	млн т-км	+	+	+	+									+		
Погрузка грузов	тыс. тонн	+	+		+											
Объем работ по всем видам ремонта пути	прив. км						+									
Качество содержания технических устройств связи	балл									+						
Коэффициент технической готовности подвижного состава	%						+									+
Приведенный объем продукции	прив. Гкал.															+
Персонал и развитие																
Производственный травматизм	чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Состояние условий труда	%	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности	руб./чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Среднемесячная заработная плата работников на перевозках	руб./чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Текучесть кадров	%	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Укомплектованность штата	%	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Клиенты и рынки																
Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок	%	+	+	+												
Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению	%		+	+									+			
Выполнение расписания движения пассажирских поездов	%			+												
Выполнение расписания движения пригородных поездов	%															+
Сохранность грузов	руб. / тонно-км				+											
Доля пути, принятого с оценкой «отлично»	%						+									
Соотношение индексов закупочных и рыночных цен МТР	раз							+								
Доступность информационных услуг	%								+							
Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений	%									+	+	+		+		+

Источник: составлено автором.

Таблица Г.2 – Расчет коэффициента результативности

Наименование бизнес-единицы	Факт п.г.	План т.г.	Факт т.г.	Отклонение, %		Коэффициент результативности, баллов	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
Безопасность и надежность							
1. Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)							
Д	0,150	-	0,147	98,0	-	4	-
Т	0,113	-	0,105	92,9	-	5	-
ТР	0,550	-	0,392	71,3	-	6	-
ДРП	0,013	-	0,020	153,8	-	1	-
ДИ	0,185	-	0,190	102,7	-	3	-
ДМВ	1,004	-	1,150	114,5	-	2	-
2. Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве (чел)							
ТЦФТО	0	-	0	0,0	-	15	-
Д	3	-	5	166,7	-	4	-
Т	10	-	21	210,0	-	3	-
ДМ	0	-	0	0,0	-	15	-
ТР	1	-	4	400,0	-	1	-
ДРП	2	-	2	100,0	-	8	-
ДМТО	0	-	0	0,0	-	15	-
ИВЦ	0	-	0	0,0	-	15	-
НС	0	-	0	0,0	-	15	-
РДЖВ	0	-	0	0,0	-	15	-
НТЭ	1	-	1	100,0	-	8	-
ДИ	15	-	39	260,0	-	2	-
ДПО	0	-	0	0,0	-	15	-
ДМВ	4	-	6	150,0	-	5	-
ДТВ	3	-	4	133,3	-	6	-
Экономика и финансы							
1. Дебиторская задолженность (млн руб.)							
ТЦФТО	0,027	0,050	0,044	163,0	88,0	3	11
Д	0,090	0,097	0,085	94,4	87,6	10	12
Т	100,19	114,20	138,48	138,2	121,3	4	3
ДМ	0,48	1,00	0,78	163,2	78,0	2	13
ТР	32,50	4,16	3,97	12,2	95,6	15	8
ДРП	7,20	3,90	3,43	47,7	88,1	14	10
ДМТО	44,07	12,50	24,05	54,6	192,4	13	2
ИВЦ	0,41	0,96	0,42	100,7	43,6	7	15
НС	8,65	9,15	4,81	55,5	52,5	12	14
РДЖВ	0,62	1,20	4,016	647,6	334,6	1	1
НТЭ	105,72	105,13	107,96	102,1	102,7	6	5
ДИ	54,95	52,99	52,99	96,4	100,0	9	7
ДПО	0,33	0,27	0,26	78,0	94,8	11	9
ДМВ	1821,92	1810,44	1810,44	99,4	100,0	8	7
ДТВ	104,19	94,62	111,39	106,9	106,9	5	4
2. Кредиторская задолженность (млн руб.)							
ТЦФТО	2,50	1,21	1,24	49,5	102,1	15	3
Д	25,35	77,42	75,81	299,0	97,9	1	8
Т	480,39	561,39	498,35	103,7	88,8	12	14
ДМ	11,00	15,10	14,62	132,9	96,9	9	9
ТР	2,25	2,43	2,42	107,6	99,8	11	7
ДРП	62,12	31,20	59,36	95,6	190,3	13	1
ДМТО	144,25	232,19	222,67	154,4	95,9	6	11

Наименование бизнес-единицы	Факт п.г.	План т.г.	Факт т.г.	Отклонение, %		Коэффициент результативности, баллов	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
ИВЦ	1,82	5,50	5,31	292,3	96,5	2	10
НС	22,46	66,26	62,45	278,1	94,3	3	12
РДЖВ	37,18	62,76	58,79	158,1	93,7	5	13
НТЭ	299,65	277,52	396,48	132,3	142,9	10	2
ДИ	552,33	851,81	851,81	154,2	100,0	7	6
ДПО	9,26	14,09	14,09	152,1	100,0	8	6
ДМВ	29,77	61,65	61,65	207,1	100,0	4	6
ДТВ	292,22	292,22	226,24	77,4	77,4	14	15
3. Расходы по перевозочным видам деятельности (млн руб.)							
ТЦФТО	690	814	810	117,4	99,5	2	7
Д	5718	6113	6089	106,5	99,6	7	6
Т	31600	33853	34135	108,0	100,8	4	2
ДМ	438	434	419	95,6	96,5	15	14
ТР	251	273	266	106,1	97,4	8	12
ДРП	1626	2553	2482	152,6	97,2	1	13
ДМТО	446	483	479	107,5	99,2	6	8
ИВЦ	1110	1075	1073	96,6	99,8	14	5
НС	2323	2344	2341	100,8	99,9	13	4
РДЖВ	645	704	694	107,6	98,6	5	10
НТЭ	401	412	406	101,2	98,5	12	11
ДИ	31952	35478	35460	111,0	99,9	3	3
ДПО	427	473	452	105,9	95,6	9	15
ДМВ	432	462	457	105,7	98,9	10	9
ДТВ	1540	1540	1576	102,4	102,4	11	1
4. Финансовый результат по прочим видам деятельности (млн руб.)							
ТЦФТО	10,30	16,54	26,96	261,8	163,1	14	14
Д	194,02	159,02	159,49	82,2	100,3	3	6
Т	1161,29	1055,88	1088,66	93,7	103,1	5	11
ДМ	136,81	164,22	161,09	117,8	98,1	11	3
ТР	-20,61	-21,91	-17,00	82,5	77,6	4	2
ДРП	166,94	174,32	174,99	104,8	100,4	7	7
ДМТО	33,22	22,91	27,10	81,6	118,3	2	13
ИВЦ	109,12	124,31	124,40	114,0	100,1	10	4
НС	138,36	171,86	177,15	128,0	103,1	12	10
РДЖВ	133,69	141,97	143,43	107,3	101,0	8	8
НТЭ	782,04	758,72	760,11	97,2	100,2	6	5
ДИ	-6,11	-12,59	-39,88	652,8	316,8	15	15
ДПО	15,96	16,73	17,14	107,4	102,5	9	9
ДМВ	310,39	484,77	540,67	174,2	111,5	13	12
ДТВ	-144,08	-144,10	-101,42	70,4	70,4	1	1
Технологические процессы							
1. Грузооборот (млн тонно-км)							
ТЦФТО	250571	260500	260723	104,1	100,1	4	4
Д	250571	260500	260723	104,1	100,1	4	4
Т	250571	260500	260723	104,1	100,1	4	4
ДМ	250571	260500	260723	104,1	100,1	4	4
ДИ	250571	260500	260723	104,1	100,1	4	4
2. Погрузка грузов (тыс. тонн)							
ТЦФТО	133821	136079	136977	102,4	100,7	3	5
Д	133821	136079	136977	102,4	100,7	3	5
ДМ	133821	136079	136977	102,4	100,7	3	5

Наименование бизнес-единицы	Факт п.г.	План т.г.	Факт т.г.	Отклонение, %		Коэффициент результативности, баллов	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
3. Объем работ по всем видам ремонта пути (прив. км)							
ДРП	120	140	140	116,7	100,0	7	3
4. Качество содержания технических устройств связи (балл)							
НС	87,3	90,0	91,4	104,7	101,6	5	6
5. Коэффициент технической готовности подвижного состава (%)							
ДМВ	98,9	100,0	100,0	101,1	100,0	2	3
ТР	99,2	100,0	99,7	100,5	99,7	1	1
6. Приведенный объем продукции (прив. Гкал.)							
ДТВ	25470	28000	28395	111,5	101,4	6	6
Персонал и развитие							
1. Производственный травматизм (чел)							
ТЦФТО	0	-	0	0	-	15	-
Д	1	-	1	100	-	4	-
Т	6	-	1	17	-	6	-
ДМ	1	-	2	200	-	3	-
ТР	0	-	0	0	-	15	-
ДРП	1	-	2	200	-	3	-
ДМТО	0	-	0	0	-	15	-
ИВЦ	0	-	0	0	-	15	-
НС	0	-	0	0	-	15	-
РДЖВ	0	-	0	0	-	15	-
НТЭ	0	-	0	0	-	15	-
ДИ	10	-	4	40	-	5	-
ДПО	0	-	0	0	-	15	-
ДМВ	0	-	0	0	-	15	-
ДТВ	1	-	2	200	-	3	-
2. Состояние условий труда (%)							
ТЦФТО	99,90	-	100,00	100,1	-	5	-
Д	99,90	-	100,00	100,1	-	5	-
Т	20,62	-	22,29	108,1	-	14	-
ДМ	63,53	-	71,28	112,2	-	15	-
ТР	99,90	-	100,00	100,1	-	5	-
ДРП	25,02	-	25,07	100,2	-	6	-
ДМТО	95,75	-	98,26	102,6	-	9	-
ИВЦ	99,90	-	100,00	100,1	-	5	-
НС	99,81	-	100,00	100,2	-	7	-
РДЖВ	96,13	-	99,90	103,9	-	12	-
НТЭ	99,90	-	100,00	100,1	-	5	-
ДИ	53,90	-	56,82	105,4	-	13	-
ДПО	97,00	-	100,00	103,1	-	10	-
ДМВ	68,52	-	68,65	100,2	-	8	-
ДТВ	58,28	-	60,32	103,5	-	11	-
3. Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности (руб./чел)							
ТЦФТО	41564	45912	46647	112,2	101,6	13	11
Д	39741	41296	41386	104,1	100,2	2	4
Т	50575	50178	52464	103,7	104,6	1	14
ДМ	39113	41341	42988	109,9	104,0	11	12
ТР	41120	44020	42988	104,5	97,7	3	1
ДРП	35994	37060	41470	115,2	111,9	14	15
ДМТО	28291	30878	30850	109,0	99,9	10	2
ИВЦ	41394	44830	45095	108,9	100,6	9	8

Наименование бизнес-единицы	Факт п.г.	План т.г.	Факт т.г.	Отклонение, %		Коэффициент результативности, баллов	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
НС	39185	42300	42422	108,3	100,3	7	5
РДЖВ	31122	32256	32598	104,7	101,1	4	9
НТЭ	38612	43091	44912	116,3	104,2	15	13
ДИ	36606	38566	38739	105,8	100,4	6	7
ДПО	33152	34930	34903	105,3	99,9	5	3
ДМВ	39487	42771	42946	108,8	100,4	8	6
ДТВ	26113	28562	28876	110,6	101,1	12	10
4. Среднемесячная заработная плата работников на перевозках (руб./чел)							
ТЦФТО	42974	45549	46287	107,7	101,6	9	13
Д	39727	41448	41533	104,5	100,2	4	8
Т	49840	49250	51725	103,8	105,0	2	14
ДМ	38371	44019	43282	112,8	98,3	13	1
ТР	39283	40434	40900	104,1	101,2	3	12
ДРП	36210	38196	45247	125,0	118,5	15	15
ДМТО	28442	31350	31320	110,1	99,9	11	2
ИВЦ	42415	46196	46430	109,5	100,5	10	10
НС	39729	42679	42679	107,4	100,0	8	5
РДЖВ	32701	32674	33024	101,0	101,1	1	11
НТЭ	35202	37026	37023	105,2	100,0	6	3
ДИ	36641	38681	38824	106,0	100,4	7	9
ДПО	32891	34419	34462	104,8	100,1	5	7
ДМВ	40511	45313	45313	111,9	100,0	12	5
ДТВ	25795	31183	31195	120,9	100,0	14	6
5. Текучесть кадров (%)							
ТЦФТО	1,75	-	1,56	89,0	-	8	-
Д	2,07	-	2,15	103,9	-	4	-
Т	2,04	-	2,09	102,5	-	5	-
ДМ	1,75	-	2,55	145,7	-	1	-
ТР	2,94	-	1,55	52,6	-	14	-
ДРП	2,40	-	1,33	55,2	-	13	-
ДМТО	3,38	-	2,12	62,9	-	11	-
ИВЦ	2,23	-	2,85	128,0	-	2	-
НС	2,08	-	1,95	94,0	-	6	-
РДЖВ	2,91	-	3,45	118,8	-	3	-
НТЭ	3,28	-	2,11	64,4	-	10	-
ДИ	3,34	-	2,55	76,4	-	9	-
ДПО	3,31	-	1,89	57,1	-	12	-
ДМВ	2,67	-	1,40	52,6	-	15	-
ДТВ	3,33	-	2,98	89,6	-	7	-
6. Укомплектованность штата (%)							
ТЦФТО	101,5	-	103,3	101,8	-	7	-
Д	100,0	-	101,6	101,7	-	5	-
Т	98,6	-	98,0	99,3	-	2	-
ДМ	93,4	-	92,3	98,7	-	1	-
ТР	94,2	-	101,5	107,8	-	13	-
ДРП	92,6	-	94,9	102,5	-	11	-
ДМТО	96,1	-	98,3	102,4	-	9	-
ИВЦ	95,4	-	97,0	101,7	-	6	-
НС	98,1	-	97,9	99,8	-	3	-
РДЖВ	97,3	-	97,1	99,8	-	4	-
НТЭ	107,4	-	118,7	110,5	-	15	-

Наименование бизнес-единицы	Факт п.г.	План т.г.	Факт т.г.	Отклонение, %		Коэффициент результативности, баллов	
				к факту п.г.	к плану т.г.	к факту п.г.	к плану т.г.
ДИ	97,3	-	99,3	102,1	-	8	-
ДПО	93,8	-	97,0	103,4	-	12	-
ДМВ	92,2	-	99,8	108,2	-	14	-
ДТВ	94,6	-	96,9	102,4	-	10	-
Клиенты и рынки							
1. Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок (%)							
ТЦФТО	91,2	-	96,2	105,5	-	10	-
Д	91,2	-	96,2	105,5	-	10	-
Т	91,2	-	96,2	105,5	-	10	-
2. Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению (%)							
Д	96,2	-	99,0	102,9	-	9	-
Т	96,2	-	99,0	102,9	-	9	-
ДИ	96,2	-	99,0	102,9	-	9	-
3. Выполнение расписания движения пассажирских поездов (%)							
Д	99,6	-	99,9	100,3	-	7	-
Т	99,6	-	99,9	100,3	-	7	-
4. Выполнение расписания движения пригородных поездов (%)							
ДМВ	99,6	-	99,9	100,4	-	8	-
5. Сохранность грузов (млн. руб. / млн. тонно-км)							
ДМ	0	-	0	100,0	-	6	-
6. Доля пути, принятого с оценкой «отлично» (%)							
ДРП	78,1	-	74,9	95,9	-	3	-
7. Соотношение индексов закупочных и рыночных цен материально-технических ресурсов (раз)							
ДМТО	0,90	-	0,89	98,9	-	11	-
8. Доступность информационных услуг (%)							
ИВЦ	100,0	-	100,0	100,0	-	6	-
9. Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений (%)							
НС	15	-	13	86,7	-	12	-
РДЖВ	32	-	35	109,4	-	2	-
НТЭ	3	-	3	100,0	-	4	-
ДПО	7	-	6	85,7	-	13	-
ДТВ	2	-	3	150,0	-	1	-

Источник: составлено автором по данным [235].

Таблица Г.3 – Расчет суммарного количества баллов

Наименование бизнес-единицы	Коэффициент ре- зультативности, баллов		Коэффици- ент значимо- сти	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
Безопасность и надежность						
1. Удельное количество нарушений безопасности движения (ед./млн поездо-км)						
Д	4	-	0,9	3,6	-	3,6
Т	5	-	0,9	4,5	-	4,5
ТР	6	-	0,9	5,4	-	5,4
ДРП	1	-	0,9	0,9	-	0,9
ДИ	3	-	0,9	2,7	-	2,7
ДМВ	2	-	0,9	1,8	-	1,8
2. Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве (чел)						
ТЦФО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
Д	4	-	1,0	4,0	-	4,0
Т	3	-	1,0	3,0	-	3,0
ДМ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ТР	1	-	1,0	1,0	-	1,0
ДРП	8	-	1,0	8,0	-	8,0
ДМТО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ИВЦ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
НС	15	-	1,0	15,0	-	15,0
РДЖВ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
НТЭ	8	-	1,0	8,0	-	8,0
ДИ	2	-	1,0	2,0	-	2,0
ДПО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ДМВ	5	-	1,0	5,0	-	5,0
ДТВ	6	-	1,0	6,0	-	6,0
Экономика и финансы						
1. Дебиторская задолженность (млн руб.)						
ТЦФО	3	11	0,9	2,7	9,9	12,6
Д	10	12	0,9	9	10,8	19,8
Т	4	3	0,9	3,6	2,7	6,3
ДМ	2	13	0,9	1,8	11,7	13,5
ТР	15	8	0,9	13,5	7,2	20,7
ДРП	14	10	0,9	12,6	9	21,6
ДМТО	13	2	0,9	11,7	1,8	13,5
ИВЦ	7	15	0,9	6,3	13,5	19,8
НС	12	14	0,9	10,8	12,6	23,4
РДЖВ	1	1	0,9	0,9	0,9	1,8
НТЭ	6	5	0,9	5,4	4,5	9,9
ДИ	9	7	0,9	8,1	6,3	14,4
ДПО	11	9	0,9	9,9	8,1	18
ДМВ	8	7	0,9	7,2	6,3	13,5
ДТВ	3	11	0,9	2,7	9,9	12,6
2. Кредиторская задолженность (млн руб.)						
ТЦФО	15	3	0,9	13,5	2,7	16,2
Д	1	8	0,9	0,9	7,2	8,1
Т	12	14	0,9	10,8	12,6	23,4
ДМ	9	9	0,9	8,1	8,1	16,2
ТР	11	7	0,9	9,9	6,3	16,2

Наименование бизнес-единицы	Коэффициент ре- зультативности, баллов		Коэффици- ент значимо- сти	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
ДРП	13	1	0,9	11,7	0,9	12,6
ДМТО	6	11	0,9	5,4	9,9	15,3
ИВЦ	2	10	0,9	1,8	9	10,8
НС	3	12	0,9	2,7	10,8	13,5
РДЖВ	5	13	0,9	4,5	11,7	16,2
НТЭ	10	2	0,9	9	1,8	10,8
ДИ	7	6	0,9	6,3	5,4	11,7
ДПО	8	6	0,9	7,2	5,4	12,6
ДМВ	4	6	0,9	3,6	5,4	9
ДТВ	14	15	0,9	12,6	13,5	26,1
3. Расходы по перевозочным видам деятельности (млн руб.)						
ТЦФТО	2	7	1,0	2,0	7,0	9,0
Д	7	6	1,0	7,0	6,0	13,0
Т	4	2	1,0	4,0	2,0	6,0
ДМ	15	14	1,0	15,0	14,0	29,0
ТР	8	12	1,0	8,0	12,0	20,0
ДРП	1	13	1,0	1,0	13,0	14,0
ДМТО	6	8	1,0	6,0	8,0	14,0
ИВЦ	14	5	1,0	14,0	5,0	19,0
НС	13	4	1,0	13,0	4,0	17,0
РДЖВ	5	10	1,0	5,0	10,0	15,0
НТЭ	12	11	1,0	12,0	11,0	23,0
ДИ	3	3	1,0	3,0	3,0	6,0
ДПО	9	15	1,0	9,0	15,0	24,0
ДМВ	10	9	1,0	10,0	9,0	19,0
ДТВ	11	1	1,0	11,0	1,0	12,0
4. Финансовый результат по прочим видам деятельности (млн руб.)						
ТЦФТО	14	14	1,0	14,0	14,0	28,0
Д	3	6	1,0	3,0	6,0	9,0
Т	5	11	1,0	5,0	11,0	16,0
ДМ	11	3	1,0	11,0	3,0	14,0
ТР	4	2	1,0	4,0	2,0	6,0
ДРП	7	7	1,0	7,0	7,0	14,0
ДМТО	2	13	1,0	2,0	13,0	15,0
ИВЦ	10	4	1,0	10,0	4,0	14,0
НС	12	10	1,0	12,0	10,0	22,0
РДЖВ	8	8	1,0	8,0	8,0	16,0
НТЭ	6	5	1,0	6,0	5,0	11,0
ДИ	15	15	1,0	15,0	15,0	30,0
ДПО	9	9	1,0	9,0	9,0	18,0
ДМВ	13	12	1,0	13,0	12,0	25,0
ДТВ	1	1	1,0	1,0	1,0	2,0
Технологические процессы						
1. Грузооборот (млн тонно-км)						
ТЦФТО	4	4	1,0	4,0	4,0	8,0
Д	4	4	1,0	4,0	4,0	8,0
Т	4	4	1,0	4,0	4,0	8,0
ДМ	4	4	1,0	4,0	4,0	8,0

Наименование бизнес-единицы	Коэффициент ре- зультативности, баллов		Коэффици- ент значимо- сти	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
ДИ	4	4	1,0	4,0	4,0	8,0
2. Погрузка грузов (тыс. тонн)						
ТЦФТО	3	5	1,0	3,0	5,0	8,0
Д	3	5	1,0	3,0	5,0	8,0
ДМ	3	5	1,0	3,0	5,0	8,0
3. Объем работ по всем видам ремонта пути (прив. км)						
ДРП	7	3	0,9	6,3	2,7	9,0
4. Качество содержания технических устройств связи (балл)						
НС	5	7	0,9	4,5	6,3	10,8
5. Коэффициент технической готовности подвижного состава (%)						
ТР	1	1	0,9	0,9	0,9	1,8
ДМВ	2	3	0,9	1,8	2,7	4,5
6. Приведенный объем продукции (прив. Гкал.)						
ДТВ	6	6	0,8	4,8	4,8	9,6
Персонал и развитие						
1. Производственный травматизм (чел)						
ТЦФТО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
Д	4	-	1,0	4,0	-	4,0
Т	6	-	1,0	6,0	-	6,0
ДМ	3	-	1,0	3,0	-	3,0
ТР	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ДРП	3	-	1,0	3,0	-	3,0
ДМТО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ИВЦ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
НС	15	-	1,0	15,0	-	15,0
РДЖВ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
НТЭ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ДИ	5	-	1,0	5,0	-	5,0
ДПО	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ДМВ	15	-	1,0	15,0	-	15,0
ДТВ	3	-	1,0	3,0	-	3,0
2. Состояние условий труда (%)						
ТЦФТО	5	-	0,9	4,5	-	4,5
Д	5	-	0,9	4,5	-	4,5
Т	14	-	0,9	12,6	-	12,6
ДМ	15	-	0,9	13,5	-	13,5
ТР	5	-	0,9	4,5	-	4,5
ДРП	6	-	0,9	5,4	-	5,4
ДМТО	9	-	0,9	8,1	-	8,1
ИВЦ	5	-	0,9	4,5	-	4,5
НС	7	-	0,9	6,3	-	6,3
РДЖВ	12	-	0,9	10,8	-	10,8
НТЭ	5	-	0,9	4,5	-	4,5
ДИ	13	-	0,9	11,7	-	11,7
ДПО	10	-	0,9	9,0	-	9,0
ДМВ	8	-	0,9	7,2	-	7,2
ДТВ	11	-	0,9	9,9	-	9,9
3. Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности (руб./чел)						

Наименование бизнес-единицы	Коэффициент ре- зультативности, баллов		Коэффици- ент значимо- сти	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
ТЦФТО	13	11	1,0	13,0	11,0	24,0
Д	2	4	1,0	2,0	4,0	6,0
Т	1	14	1,0	1,0	14,0	15,0
ДМ	11	12	1,0	11,0	12,0	23,0
ТР	3	1	1,0	3,0	1,0	4,0
ДРП	14	15	1,0	14,0	15,0	29,0
ДМТО	10	2	1,0	10,0	2,0	12,0
ИВЦ	9	8	1,0	9,0	8,0	17,0
НС	7	5	1,0	7,0	5,0	12,0
РДЖВ	4	9	1,0	4,0	9,0	13,0
НТЭ	15	13	1,0	15,0	13,0	28,0
ДИ	6	7	1,0	6,0	7,0	13,0
ДПО	5	3	1,0	5,0	3,0	8,0
ДМВ	8	6	1,0	8,0	6,0	14,0
ДТВ	12	10	1,0	12,0	10,0	22,0
4. Среднемесячная заработная плата работников на перевозках (руб./чел)						
ТЦФТО	9	13	1,0	9,0	13,0	22,0
Д	4	8	1,0	4,0	8,0	12,0
Т	2	14	1,0	2,0	14,0	16,0
ДМ	13	1	1,0	13,0	1,0	14,0
ТР	3	12	1,0	3,0	12,0	15,0
ДРП	15	15	1,0	15,0	15,0	30,0
ДМТО	11	2	1,0	11,0	2,0	13,0
ИВЦ	10	10	1,0	10,0	10,0	20,0
НС	8	5	1,0	8,0	5,0	13,0
РДЖВ	1	11	1,0	1,0	11,0	12,0
НТЭ	6	3	1,0	6,0	3,0	9,0
ДИ	7	9	1,0	7,0	9,0	16,0
ДПО	5	7	1,0	5,0	7,0	12,0
ДМВ	12	5	1,0	12,0	5,0	17,0
ДТВ	14	6	1,0	14,0	6,0	20,0
5. Текучесть кадров (%)						
ТЦФТО	8	-	0,9	7,2	-	7,2
Д	4	-	0,9	3,6	-	3,6
Т	5	-	0,9	4,5	-	4,5
ДМ	1	-	0,9	0,9	-	0,9
ТР	14	-	0,9	12,6	-	12,6
ДРП	13	-	0,9	11,7	-	11,7
ДМТО	11	-	0,9	9,9	-	9,9
ИВЦ	2	-	0,9	1,8	-	1,8
НС	6	-	0,9	5,4	-	5,4
РДЖВ	3	-	0,9	2,7	-	2,7
НТЭ	10	-	0,9	9,0	-	9,0
ДИ	9	-	0,9	8,1	-	8,1
ДПО	12	-	0,9	10,8	-	10,8
ДМВ	15	-	0,9	13,5	-	13,5
ДТВ	7	-	0,9	6,3	-	6,3
6. Укомплектованность штата (%)						

Наименование бизнес-единицы	Коэффициент ре- зультативности, баллов		Коэффици- ент значимо- сти	ΣБ, баллов		
	к факту п.г.	к плану т.г.		к факту п.г. (гр.2 * гр.4)	к плану т.г. (гр.3 * гр.4)	Всего (гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
ТЦФТО	7	-	0,9	6,3	-	6,3
Д	5	-	0,9	4,5	-	4,5
Т	2	-	0,9	1,8	-	1,8
ДМ	1	-	0,9	0,9	-	0,9
ТР	13	-	0,9	11,7	-	11,7
ДРП	11	-	0,9	9,9	-	9,9
ДМТО	9	-	0,9	8,1	-	8,1
ИВЦ	6	-	0,9	5,4	-	5,4
НС	3	-	0,9	2,7	-	2,7
РДЖВ	4	-	0,9	3,6	-	3,6
НТЭ	15	-	0,9	13,5	-	13,5
ДИ	8	-	0,9	7,2	-	7,2
ДПО	12	-	0,9	10,8	-	10,8
ДМВ	14	-	0,9	12,6	-	12,6
ДТВ	10	-	0,9	9,0	-	9,0
Клиенты и рынки						
1. Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок (%)						
ТЦФТО	10	-	0,9	9,0	-	9,0
Д	10	-	0,9	9,0	-	9,0
Т	10	-	0,9	9,0	-	9,0
2. Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению (%)						
Д	9	-	1,0	9,0	-	9,0
Т	9	-	1,0	9,0	-	9,0
ДИ	9	-	1,0	9,0	-	9,0
3. Выполнение расписания движения пассажирских поездов (%)						
Д	7	-	1,0	7,0	-	7,0
Т	7	-	1,0	7,0	-	7,0
4. Выполнение расписания движения пригородных поездов (%)						
ДМВ	8	-	1,0	8,0	-	8,0
5. Сохранность грузов (млн руб. / млн тонно-км)						
ДМ	6	-	0,9	5,4	-	5,4
6. Доля пути, принятого с оценкой "отлично" (%)						
ДРП	3	-	0,9	2,7	-	2,7
7. Соотношение индексов закупочных и рыночных цен МТР (раз)						
ДМТО	11	-	0,8	8,8	-	8,8
8. Доступность информационных услуг (%)						
ИВЦ	6	-	0,8	4,8	-	4,8
9. Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений (%)						
НС	14	-	0,8	11,2	-	11,2
РДЖВ	2	-	0,8	1,6	-	1,6
НТЭ	4	-	0,8	3,2	-	3,2
ДПО	15	-	0,8	12,0	-	12,0
ДТВ	1	-	0,8	0,8	-	0,8

Источник: составлено автором.

Таблица Г.4 – Формирование балльного значения

Наименование показателя	Ед. измерения	Наименование бизнес-единицы														
		ТЦФТО	Д	Т	ДМ	ТР	ДРП	ДМТО	ИВЦ	НС	РДЖВ	НТЭ	ДИ	ДПО	ДМВ	ДТВ
Безопасность и надежность																
Удельное количество нарушений безопасности движения	баллов		0,60	0,75		0,90	0,15						0,45		0,30	
Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве	баллов	1,00	0,27	0,20	1,00	0,07	0,53	1,00	1,00	1,00	1,00	0,53	0,13	1,00	0,33	0,40
Средняя оценка:	баллов	1,00	0,87	0,95	1,00	0,97	0,68	1,00	1,00	1,00	1,00	0,53	0,58	1,00	1,63	0,40
Экономика и финансы																
Дебиторская задолженность	баллов	0,84	1,32	0,42	0,90	1,38	1,44	0,90	1,32	1,56	0,12	0,66	0,96	1,20	0,90	0,54
Кредиторская задолженность	баллов	1,08	0,54	1,56	1,08	1,08	0,84	1,02	0,72	0,90	1,08	0,72	0,78	0,84	0,60	1,74
Расходы по перевозкам	баллов	0,60	0,87	0,40	1,93	1,33	0,93	0,93	1,27	1,13	1,00	1,53	0,40	1,60	1,27	0,80
Финансовый результат по ПВД	баллов	1,87	0,60	1,07	0,93	0,40	0,93	1,00	0,93	1,47	1,07	0,73	2,00	1,20	1,67	0,13
Средняя оценка:	баллов	4,39	3,33	3,45	4,85	4,19	4,15	3,85	4,24	5,06	3,27	3,65	4,14	4,84	4,43	3,21
Технологические процессы																
Грузооборот	баллов	1,14	1,14	1,14	1,14								1,14			
Погрузка грузов	баллов	1,14	1,14		1,14											
Объем ремонта пути	баллов						1,29									
Качество содержания технических устройств связи	баллов									1,54						
Коэффициент технической готовности подвижного состава	баллов					0,26									0,64	
Приведенный объем продукции	баллов															1,37
Средняя оценка:	баллов	2,29	2,29	1,14	2,29	0,26	1,29	-	-	1,54	-	-	1,14	-	0,64	1,37
Персонал и развитие																
Производственный травматизм	баллов	1,00	0,27	0,40	0,20	1,00	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,20
Состояние условий труда	баллов	0,30	0,30	0,84	0,90	0,30	0,36	0,54	0,30	0,42	0,72	0,30	0,78	0,60	0,48	0,66
Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности	баллов	1,60	0,40	1,00	1,53	0,27	1,93	0,80	1,13	0,80	0,87	1,87	0,87	0,53	0,93	1,47
Среднемесячная заработная	баллов	1,47	0,80	1,07	0,93	1,00	2,00	0,87	1,33	0,87	0,80	0,60	1,07	0,80	1,13	1,33

Наименование показателя	Ед. измерения	Наименование бизнес-единицы														
		ТЦФТО	Д	Т	ДМ	ТР	ДРП	ДМТО	ИВЦ	НС	РДЖВ	НТЭ	ДИ	ДПО	ДМВ	ДТВ
плата работников на перевозках																
Текучесть кадров	баллов	0,48	0,24	0,30	0,06	0,84	0,78	0,66	0,12	0,36	0,18	0,60	0,54	0,72	0,90	0,42
Укомплектованность штата	баллов	0,42	0,30	0,12	0,06	0,78	0,66	0,54	0,36	0,18	0,24	0,90	0,48	0,72	0,84	0,60
Средняя оценка:	баллов	5,27	2,31	3,73	3,69	4,19	5,93	4,41	4,25	3,63	3,81	5,27	4,07	4,37	5,29	4,68
Клиенты и рынки																
Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок	баллов	0,60	0,60	0,60												
Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению	баллов		0,6	0,60									0,60			
Выполнение расписания движения пассажирских поездов	баллов		0,47	0,47												
Выполнение расписания движения пригородных поездов	баллов														0,53	
Сохранность грузов	баллов				0,36											
Доля пути на «отлично»	баллов						0,18									
Соотношение индексов закупочных и рыночных цен МТР	баллов							0,59								
Доступность информационных услуг	баллов								0,32							
Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений	баллов									0,75	0,11	0,21		0,80		0,05
Средняя оценка:	баллов	0,60	1,67	1,67	0,36	-	0,18	0,59	0,32	0,75	0,11	0,21	0,60	0,80	0,53	0,05
Суммарная оценка:	баллов	2,71	2,09	2,19	2,43	2,39	2,44	2,46	2,45	2,40	2,05	2,42	2,11	2,75	2,49	1,94
Штрафная оценка, в т.ч.:	баллов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,2	-	-	-
крушения, аварии и столкновения	баллов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
производственный травматизм со смертельным исходом	баллов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,2	-	-	-
Суммарная оценка (с учетом штрафов):	баллов	2,71	2,09	2,19	2,43	2,39	2,44	2,46	2,45	2,40	2,05	2,42	1,91	2,75	2,49	1,94
Балльное значение:		2	12	11	7	10	6	4	5	9	13	8	15	1	3	14

Источник: составлено автором

Приложение Д – Алгоритм формирования оценки выполнения показателей

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Мах и Мин значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
1.	Удельное количество нарушений безопасности движения, ед./млн поездо-км	0,01	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,01 * 0,0 = 0,00 0,01 * 0,4 = 0,004 0,01 * 0,6 = 0,006 0,01 * 0,8 = 0,008 0,01 * 1,0 = 0,01	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,01	Снижение на 5,5 % (цель – 2,203; факт – 2,082)	>5 %	1,0	0,01 * 1,0 = 0,01
2.	Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве, чел.	0,10	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,10 * 0,0 = 0,00 0,10 * 0,4 = 0,04 0,10 * 0,6 = 0,06 0,10 * 0,8 = 0,08 0,10 * 1,0 = 0,10	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,10	Снижение на 6,2 % (цель – 91; факт – 85)	>5 %	1,0	0,10 * 1,0 = 0,10
3.	Дебиторская задолженность, млн руб.	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Снижение на 6,3 % (цель – 2430; факт – 2277)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05
4.	Кредиторская задолженность, млн руб.	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Снижение на 7,7 % (цель – 2790; факт – 2575)	>5 %	1,0	0,05 * 1,0 = 0,05
5.	Расходы по перевозочным видам деятельности, млн руб.	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Снижение на 4,1 % (цель – 92104; факт – 88328)	4-5 %	0,8	0,05 * 0,8 = 0,04
6.	Финансовый результат по прочим видам деятельности, млн руб.	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,03 * 0,0 = 0,00 0,03 * 0,4 = 0,012 0,03 * 0,6 = 0,018 0,03 * 0,8 = 0,024 0,03 * 1,0 = 0,03	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,03	Рост на 4,8 % (цель – 3214; факт – 3368)	4-5 %	0,8	0,03 * 0,8 = 0,024

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Мах и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
7.	Грузооборот, млн тонно-км	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Рост на 4,1 % (цель – 250571; факт – 260723)	4-5 %	0,8	0,05 * 0,8 = 0,04
8.	Погрузка грузов, тыс. тонн	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,05 * 0,0 = 0,00 0,05 * 0,4 = 0,02 0,05 * 0,6 = 0,03 0,05 * 0,8 = 0,04 0,05 * 1,0 = 0,05	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Рост на 2,4 % (цель – 133821; факт – 136977)	2-3 %	0,6	0,05 * 0,6 = 0,03
9.	Объем работ по всем видам ремонта пути, прив. км	0,01	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,01 * 0,0 = 0,00 0,01 * 0,4 = 0,004 0,01 * 0,6 = 0,006 0,01 * 0,8 = 0,008 0,01 * 1,0 = 0,01	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,01	Рост на 16,7 % (цель – 120; факт – 140)	>5 %	1,0	0,01 * 1,0 = 0,01
10.	Качество содержания технических устройств связи, балл	0,01	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,01 * 0,0 = 0,00 0,01 * 0,4 = 0,004 0,01 * 0,6 = 0,006 0,01 * 0,8 = 0,008 0,01 * 1,0 = 0,01	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,01	Рост на 4,7 % (цель – 87,3; факт – 91,4)	4-5 %	0,8	0,01 * 0,8 = 0,008
11.	Коэффициент технической готовности подвижного состава, %	0,02	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,02 * 0,0 = 0,00 0,02 * 0,4 = 0,008 0,02 * 0,6 = 0,012 0,02 * 0,8 = 0,016 0,02 * 1,0 = 0,02	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,02	Рост на 0,5 % (цель – 99,1; факт – 99,6)	0-1 %	0,4	0,02 * 0,4 = 0,008
12.	Приведенный объем продукции, прив. Гкал	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	0,03 * 0,0 = 0,00 0,03 * 0,4 = 0,012 0,03 * 0,6 = 0,018 0,03 * 0,8 = 0,024 0,03 * 1,0 = 0,03	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,03	Рост на 11,5 % (цель – 25470; факт – 28395)	>5 %	1,0	0,03 * 1,0 = 0,03
13.	Производственный травматизм, чел.	0,03	<0 % 0-1 %	0,0 0,4	0,03 * 0,0 = 0,00 0,03 * 0,4 = 0,012	Min знач. = 0	Снижение на 40,0%	>5 %	1,0	0,03 * 1,0 = 0,03

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Мах и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
			2-3 % 4-5 % >5 %	0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Мах знач. = 0,03	(цель – 20; факт – 12)			
14.	Состояние условий труда, %	0,02	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,02 * 0,0 = 0,00$ $0,02 * 0,4 = 0,008$ $0,02 * 0,6 = 0,012$ $0,02 * 0,8 = 0,016$ $0,02 * 1,0 = 0,02$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,02	Рост на 2,3 % (цель – 1180; факт – 1207)	2-3 %	0,6	$0,02 * 0,6 = 0,012$
15.	Среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности, руб./чел	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,05 * 0,0 = 0,00$ $0,05 * 0,4 = 0,02$ $0,05 * 0,6 = 0,03$ $0,05 * 0,8 = 0,04$ $0,05 * 1,0 = 0,05$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Рост на 8,4 % (цель – 37471; факт – 40619)	>5 %	1,0	$0,05 * 1,0 = 0,05$
16.	Среднемесячная заработная плата работников на перевозках, руб./чел	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,05 * 0,0 = 0,00$ $0,05 * 0,4 = 0,02$ $0,05 * 0,6 = 0,03$ $0,05 * 0,8 = 0,04$ $0,05 * 1,0 = 0,05$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,05	Рост на 8,7 % (цель – 37382; факт – 40634)	>5 %	1,0	$0,05 * 1,0 = 0,05$
17.	Текучность кадров, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,03	Снижение на 17,7 % (цель – 2,632; факт – 2,169)	>5 %	1,0	$0,03 * 1,0 = 0,03$
18.	Укомплектованность штата, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,03	Рост на 2,8 % (цель – 96,8; факт – 99,5)	2-3 %	0,6	$0,03 * 0,6 = 0,018$
19.	Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 %	0,0 0,4 0,6 0,8	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$	Min знач. = 0 Мах знач. =	Рост на 5,5 % (цель – 91,2; факт – 96,2)	>5 %	1,0	$0,03 * 1,0 = 0,03$

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Max и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
			>5 %	1,0	$0,03 * 1,0 = 0,03$	0,03				
20.	Выполнение графика движения грузовых поездов по отправлению, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,03	Рост на 2,9 % (цель – 96,2; факт – 99,0)	2-3 %	0,6	$0,03 * 0,6 = 0,018$
21.	Выполнение расписания движения пассажирских поездов, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,03	Рост на 4,3 % (цель – 95,8; факт – 99,9)	4-5 %	0,8	$0,03 * 0,8 = 0,024$
22.	Выполнение расписания движения пригородных поездов, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,03	Рост на 4,4 % (цель – 95,8; факт – 100,0)	4-5 %	0,8	$0,03 * 0,8 = 0,024$
23.	Сохранность грузов, млн руб./млн тонно-км	0,10	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,10 * 0,0 = 0,00$ $0,10 * 0,4 = 0,04$ $0,10 * 0,6 = 0,06$ $0,10 * 0,8 = 0,08$ $0,10 * 1,0 = 0,10$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,10	Рост на 10 % (цель – 0,10; факт – 0,11)	>5 %	1,0	$0,10 * 1,0 = 0,10$
24.	Доля пути, принятого с оценкой «отлично», %	0,05	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,05 * 0,0 = 0,00$ $0,05 * 0,4 = 0,02$ $0,05 * 0,6 = 0,03$ $0,05 * 0,8 = 0,04$ $0,05 * 1,0 = 0,05$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,05	Рост на 5,1 % (цель – 85,3; факт – 89,7)	>5 %	1,0	$0,05 * 1,0 = 0,05$
25.	Соотношение индексов закупочных и рыночных цен МТР, раз	0,01	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,01 * 0,0 = 0,00$ $0,01 * 0,4 = 0,004$ $0,01 * 0,6 = 0,006$ $0,01 * 0,8 = 0,008$ $0,01 * 1,0 = 0,01$	Min знач. = 0 Max знач. = 0,01	Снижение на 1,1 % (цель – 0,90; факт – 0,89)	0-1 %	0,4	$0,01 * 0,4 = 0,004$
26.	Доступность инфор-	0,02	<0 %	0,0	$0,02 * 0,0 = 0,00$	Min	Рост на	0-1 %	0,4	$0,02 * 0,4 =$

№ п/п	Наименование показателя	Удельный вес	Диапазон отклонения	Коэффициент значимости	Расчет значения показателя в баллах	Мах и Min значение	Отклонение, %	Диапазон отклонения (факт)	Коэффициент значимости (факт)	Расчет значения показателя (факт), балл
	мационных услуг, %		0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,4 0,6 0,8 1,0	$0,02 * 0,4 = 0,008$ $0,02 * 0,6 = 0,012$ $0,02 * 0,8 = 0,016$ $0,02 * 1,0 = 0,02$	знач. = 0 Мах знач. = 0,02	0,0% (цель – 100; факт – 100)			0,008
27.	Количество претензий (жалоб) в общем объеме обращений, %	0,03	<0 % 0-1 % 2-3 % 4-5 % >5 %	0,0 0,4 0,6 0,8 1,0	$0,03 * 0,0 = 0,00$ $0,03 * 0,4 = 0,012$ $0,03 * 0,6 = 0,018$ $0,03 * 0,8 = 0,024$ $0,03 * 1,0 = 0,03$	Min знач. = 0 Мах знач. = 0,03	Снижение на 1,7 % (цель – 3,95; факт – 3,88)	0-1 %	0,4	$0,03 * 0,4 = 0,012$
	Итого	1,00	-	-	-	Min знач. = 0,0 Мах знач. = 1,0		-	-	0,872

Источник: составлено автором.

Приложение Е – Результаты корреляционного анализа

№ руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Всего
Ранг рейтингового места	4	1	16	8	5	7	9	10	3	6	12	2	13	14	11	15	-
Ранг показателя 2	11	4	14	8	2	8	4	15	1	3	12	7	13	8	6	16	-
D	-7	-3	2	0	3	-1	5	-5	2	3	0	-5	0	6	5	-1	-
D2	49	9	4	0	9	1	25	25	4	9	0	25	0	36	25	1	222
P	$1 - ((6 \cdot 222) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,653
Ранг показателя 3	1	15	12	8	11	7	6	10	3	2	4	5	9	14	16	13	-
D	3	-14	4	0	-6	0	3	0	0	4	8	-3	4	0	-5	2	-
D2	9	196	16	0	36	0	9	0	0	16	64	9	16	0	25	4	400
P	$1 - ((6 \cdot 400) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,375
Ранг показателя 4	4	2	15	6	9	7	12	8	13	3	11	1	14	5	10	16	-
D	0	-1	1	2	-4	0	-3	2	-10	3	1	1	-1	9	1	-1	-
D2	0	1	1	4	16	0	9	4	100	9	1	1	1	81	1	1	230
P	$1 - ((6 \cdot 230) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,641
Ранг показателя 5	3	9	15	1	2	7	11	4	5	8	6	13	14	10	12	16	-
D	1	-8	1	7	3	0	-2	6	-2	-2	6	-11	-1	4	-1	-1	-
D2	1	64	1	49	9	0	4	36	4	4	36	121	1	16	1	1	348
P	$1 - ((6 \cdot 348) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,456
Ранг показателя 6	4	5	13	14	7	9	6	11	2	1	8	3	10	16	15	12	-
D	0	-4	3	-6	-2	-2	3	-1	1	5	4	-1	3	-2	-4	3	-
D2	0	16	9	36	4	4	9	1	1	25	16	1	9	4	16	9	160
P	$1 - ((6 \cdot 160) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,750
Ранг показателя 7	5	4	15	9	8	6	1	11	2	7	14	3	13	10	16	12	-

№ руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Всего
D	-1	-3	1	-1	-3	1	8	-1	1	-1	-2	-1	0	4	-5	3	-
D ₂	1	9	1	1	9	1	64	1	1	1	4	1	0	16	25	9	144
P	$1 - ((6 \cdot 144) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,775
Ранг показателя 8	2	6	13	10	8	9	4	14	6	12	5	1	15	16	3	11	-
D	2	-5	3	-2	-3	-2	5	-4	-3	-6	7	1	-2	-2	8	4	-
D ₂	4	25	9	4	9	4	25	16	9	36	49	1	4	4	64	16	279
P	$1 - ((6 \cdot 279) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,564
Ранг показателя 9	5	6	14	15	7	1	9	10	4	2	12	3	8	11	16	13	-
D	-1	-5	2	-7	-2	6	0	0	-1	4	0	-1	5	3	-5	2	-
D ₂	1	25	4	49	4	36	0	0	1	16	0	1	25	9	25	4	200
P	$1 - ((6 \cdot 200) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,688
Ранг показателя 10	3	14	15	4	7	1	11	10	6	2	9	5	12	16	8	13	-
D	1	-13	1	4	-2	6	-2	0	-3	4	3	-3	1	-2	3	2	-
D ₂	1	169	1	16	4	36	4	0	9	16	9	9	1	4	9	4	292
P	$1 - ((6 \cdot 292) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,544
Ранг показателя 11	2	6	12	9	8	5	10	15	1	3	13	4	14	11	16	7	-
D	2	-5	4	-1	-3	2	-1	-5	2	3	-1	-2	-1	3	-5	8	-
D ₂	4	25	16	1	9	4	1	25	4	9	1	4	1	9	25	64	202
P	$1 - ((6 \cdot 202) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,684
Ранг показателя 12	8	4	14	5	1	13	11	3	2	6	12	10	9	15	16	7	-
D	-4	-3	2	3	4	-6	-2	7	1	0	0	-8	4	-1	-5	8	-
D ₂	16	9	4	9	16	36	4	49	1	0	0	64	16	1	25	64	314
P	$1 - ((6 \cdot 314) / (16 \cdot (16 \cdot (16-1))))$																0,509

Источник: составлено автором.