

УДК 331.101.2

Барчуков Алексей Валерьевич
доктор экономических наук,
профессор кафедры «Финансы и бухгалтерский учет»
Дальневосточного государственного университета путей сообщения
Хабаровск; Россия, 680021, г. Хабаровск, ул. Серышева, 47;
e-mail: barchukov_alex@mail.ru

МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИЛИАЛЕ ХОЛДИНГА ОАО «РЖД»

THE MOTIVATIONAL MODEL OF ECONOMIC MANAGEMENT IN THE BRANCH OF THE RUSSIAN RAILWAYS HOLDING COMPANY

Аннотация: Концепция эффективного управления хозяйственной деятельности Холдинга ОАО «РЖД» определяет необходимость на филиальном уровне ускорить внедрение в цифровом формате мотивационной модели, предполагающей экономическую ответственность подразделений за выполнение (невыполнение) поставленных показателей. При этом стимулирование предусматривает информационную открытость оценки трудовой деятельности персонала холдинга за достижение ключевых результатов при условии высокого качества и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Применение мотивационной модели создает условия для усиления методов экономического управления, обеспечивающих снижение эксплуатационных расходов и рост доходов, так как приводит к стремлению персонала работать более эффективно.

Ключевые слова: ОАО «РЖД», мотивационная модель, экономическое управление, центры ответственности, цифровой формат модели, оценка мотивирования.

Abstract: The concept of effective management of the economic activities of the Russian Railways Holding Company determines the need at the branch level to accelerate the implementation of a motivational model in a digital format, assuming the economic responsibility of departments for the fulfillment (non-fulfillment) of the set indicators. At the same time, the incentive provides for the information openness of the assessment of the labor activity of the holding's personnel for achieving key results, provided that the quality and efficiency of production and economic activities are high. The use of a motivational model creates conditions for strengthening economic management methods that reduce operating costs and increase income, as it leads to the desire of personnel to work more efficiently.

Keywords: JSC "Russian Railways", motivational model, economic management, responsibility centers, digital format of the model, motivation assessment.

Введение

Концепция эффективного управления в условиях цифровой трансформации экономики предполагает поощрение инициатив персонала ОАО «РЖД» и широкого использования понятия «экономичность», которое определяет, что затратами и обеспечением их соответствия объему производственного процесса, а также организационно-техническим условиям хозяйствования, следует заниматься системно и целенаправленно. Вместе с тем существующая система анализа и оценки эффективности использования экономических ресурсов холдинга в условиях бюджетного лимитирования средств требует значительных организационных и временных издержек [1].

Традиционно в Холдинге ОАО «РЖД» применялись разнообразные методы мотивации, но отдача от них не всегда достигала цели из-за субъективизма в оценке показателей поощрения и проявления оппортунистического поведения работодателя, отсутствия «обратной связи», не всегда комфортного морального климата в коллективах, что приводило к незаинтересованности работников в результатах своего труда [4, 5].

Для решения данной проблемы необходим комплекс системных мероприятий, предполагающих несколько корректировку нормативных актов, устранения несоответствий в регламентах премирования и совершенствования должностных инструкций, но и изменения в структуре экономического управления. Только после этого можно увеличить результативность работы и эффективность труда персонала компании, повысив его мотивацию, и чтобы в дальнейшем использовать этот инструмент менеджмента в полной мере, необходимо тщательно изучать потребности работников и их интересы.

Методология исследования

В качестве инструментов материальной мотивации рекомендуется к использованию систему грейдов и управление результатами с использованием показателей эффективности (результативности), а нематериальную мотивацию предлагается проводить в направлениях социальной (индивидуального набора льгот), дополняемой корпоративной (преференционной) составляющей. Мотивационная модель предполагает системный подход в применении элементов (компетенции, грейдинг, показатели) экономического управления позволит использовать преимущества одних инструментов и устранить недостатки других. В предложенной системе мотивации каждый элемент должен выполнять свои функции: компетенции (определяют круг профес-

сиональных задач); грейдинг (группировка должностей по определенным компетенциям); ключевые показатели эффективности (увязывают уровень компетенций с целевым значением критерия) [3].

Для достижения целевого назначения мотивационной модели необходимы своевременные данные, прозрачный и достоверный бухгалтерский учет назначений которого в холдинговой структуре железнодорожного транспорта – это снабжение системы управления информацией для оперативного и стратегического руководства. За годы реформирования становление бухгалтерской финансовой модели Холдинга «РЖД» происходило с учетом экономических, организационных, территориальных, технологических и прочих особенностей деятельности железнодорожного транспорта, которые определили отдельный учет доходов, расходов и финансовых результатов по видам деятельности, тарифных составляющих и укрупненным видам работ в едином вертикальном цифровом формате [7].

В системе сложившихся финансово-экономических отношений применение мотивационной модели позволит стимулировать центры ответственности филиала Холдинга ОАО «РЖД», под которыми понимаются структурные подразделения (группа подразделений), способные контролировать затраты, доходы и прибыль, а также отвечать за достижение целевых установок. При этом центр ответственности использует выделенные ему ресурсы и производит услуги, которые передаются другому центру ответственности внутри холдинга.

Назначение центров ответственности возможно по функционалу, услугам, клиентам, финансам и целесообразность подобного деления обуславливается особенностями бизнес-процессов. Применительно к подразделениям Холдинга ОАО «РЖД» может быть использована структура управления и оценка результатов бизнес-процессов по центрам ответственности филиалов (рис. 2).



Рисунок 1 Управление по центрам ответственности в ОАО «РЖД»

По мнению работников транспорта, среднее значение минимальной надбавки к заработной плате, стимулирующее их на повышение производительности труда и эффективности использования ресурсов должно составлять приблизительно 28 % от величины заработной платы. Для достижения этого необходимо использовать максимально объективные оценки и при введении дополнительного вознаграждения следует принять во внимание способность персонала к более интенсивному труду [9, 10].

Действующая система экономического управления ОАО «РЖД» предусматривает выполнение ключевых показателей, характеризующих эффективность и результативность производственного процесса: погрузка; грузооборот; пассажирооборот; выручка от перевозок; качественные показатели использования подвижного состава; эксплуатационные расходы; себестоимость.

В едином технологическом процессе перевозки пассажиров и грузов причиной невыполнения показателей одного подразделения может быть невыполнение показателей другим подразделением филиала Холдинга ОАО «РЖД». Если одно подразделение не выполнит заданные нормативы, то у другого возникают потребности в дополнительных ресурсах или затратах, чтобы достигнуть заданных показателей. Поэтому существующие производственно-хозяйственные отношения определяют необходимость использовать механизм экономической ответственности за невыполнение обязательств повлекших не достижение показателей внутри филиала или между

филиалами, а также нарушение условий безопасности работы, брака и аварии.

Результаты исследования

Таким образом, для оптимизации производственной деятельности между филиалами Холдинга ОАО «РЖД» или внутри них под термином «экономическая ответственность» понимается выполнение обязательств и заданных показателей. При несвоевременном и полном невыполнении показателей (технических норм, условий, заказов, графиков работ, низкого качества услуг, работ) и нанесение ущерба или убытка другим филиалам необходимы штрафные санкции в рамках, прописанных в нормативных регламентах видов и величин финансовых штрафов.

Ключевые ориентиры, которые зависят от выполнения или невыполнения показателей другим филиалом можно определить по следующим направлениям: объем перевозок; грузооборот; качество эксплуатационной работы и транспортного обслуживания; использование подвижного состава; эксплуатационные расходы по видам деятельности (бизнес-процессам). Для достижения информационной открытости необходима тесная связь трудовых процессов и системы оплаты труда с цифровыми технологиями, которые обеспечат прозрачность оценки трудовой деятельности персонала холдинга.

Следовательно, при организации в цифровом формате модели мотивирования в филиале Холдинга ОАО «РЖД» заработная плата персонала будет состоять из должностного оклада, переменной ежемесячной части оклада и компенсационных выплат по трудовому кодексу РФ (рис. 2).



Рисунок 2 Организация мотивирования в цифровом формате

Поэтому в мотивационной модели следует использовать инструменты цифровой экономики, которые составят основу экономического управления – технологии больших данных, блок-чейн, искусственный интеллект, интернет вещей, каждая из которых имеет свой функционал и будет эффективна в интегрированном виде. Эти платформы цифровизации хозяйственной деятельности, будучи информационной основой должны обеспечивать взаимосвязь между товарами, услугами, работами, их локациями и персоналом, а также способствовать реализации аналитических процедур оценки экономической ответственности [2, 6].

Создание мотивационного фонда осуществляется посредством следующих источников: 1) финансовый результат от улучшения комплексных показателей работы филиала Холдинга ОАО «РЖД», например рост производительности труда, локомотивов и вагонов возникающий на уровне отраслевых подразделений; 2) экономии эксплуатационных расходов и эта составляющая фонда формируется по месту возникновения расходов в соответствующих подразделениях филиала; 3) подсобно-вспомогательной деятельности, когда в мотивационный фонд филиала отчисляется одна треть от величины заработанных денежных средств структурными подразделениями.

Использовать средства мотивационного фонда предлагается по трем направлениям: на премиальные выплаты и поощрения; на текущие нужды и развитие в пределах годовых планов этих расходов; на формирования резерва подразделений филиала. Для контроля и управления эффективности использования ресурсов мотивационного фонда необходим анализ факторов, определяющих заработную плату персонала в тарифной ее части при повременной и сдельной оплате труда. Такими факторами являются часовая тарифная ставка, минимальная величина оплаты труда, производительность труда, среднемесячная норма рабочего времени, тарифный коэффициент, нормативная и фактическая трудоемкость и пр.

При исследовании изменений фонда заработной платы по факторам, влияющих на ее средний размер было установлено, что они вызывают непропорциональное изменение среднего заработка. По этой причине предлагается применять корректирующие коэффициенты увязывающие процент изменения среднего заработка в связи с ростом (снижением) производительности (ключевых основных и дополнительных показателей эффективности) [8].

Анализ эффективности труда персонала Холдинга ОАО «РЖД» рекомендуется проводить в разрезе отдельных статей (групп) расходов с последующим обобщением отклонений (плане – факт) по структурным подразделениям и филиалу в целом. Для этого должны быть использованы аналитические формулы оценки влияния средств мотивационного фонда на показатели-ориентиры труда работников повременщиков и сдельщиков (табл. 1).

Таблица 1 Показатели и критерии оценки системы мотивации

Показатель, руб.	Формула расчета
Достаточность системы мотивации (ДСМ)	$(Пп / Прп) / (Пб / Прб)$
Результативность системы мотивации (РСМ)	$(Пф / Прф) / (Пп / Прп)$
Критерий оценки системы мотивации	ДСМ / РСМ > 1 Система результативна (эффективна)
	ДСМ / РСМ < 1 Система нерезультативна (неэффективна)

Примечание: Пп – показатель плановый; Прп – премия плановая; Пб – показатель базовый; Прб – премия базовая; Пф – показатель фактический; Прф – премия фактическая.

Итак, хозяйственная деятельность на железнодорожном транспорте происходит с использованием инфраструктуры и прочих услуг, связанных хозяйственной деятельностью подразделений, где филиал Холдинга ОАО «РЖД» осуществляет координацию единого перевозочного процесса по центрам ответственностью. Вместе с тем в условиях единого технологического процесса необходимо определить принципы стимулирования, источники формирования мотивационного фонда, центры экономической ответственности, направления оптимизации с использованием сквозной и ступенчатой мотивации всех подразделений филиала Холдинга ОАО «РЖД», систему поощрения за выполнение показателей и наказания за их невыполнение по схеме «планирование – реализация – оценка – стимулирование – корректировка».

Библиографический список

1. Агапова А.О. Анализ реализации функции мотивации в компании ОАО «РЖД» // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4024> (дата обращения: 25.02.2024).
2. Баранов Д.Н. Разработка гибкой системы оплаты труда предприятий жилищно-коммунального хозяйства в условиях цифровизации экономики // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13. № 1. С. 54–59.
3. Барчуков А.В., Фещенко И.В. Реализация потенциала энергосбережения структурного подразделения Холдинга «Российские железные дороги» // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. 2021. № 1 (26). С. 61–69.

4. Булохова Т.А., Каутц В.Э., Дементьева А.Н. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов как резерв роста производительности труда // Экономика и предпринимательство. 2023. № 9. С. 1435–1440.

5. Гаврилюк Т.М. Методика анализа фонда заработной платы и среднего заработка работников в ОАО «РЖД» // Транспорт: наука, техника, управление. 2007. № 12. С. 12–15.

6. Кузьмина Л. А. Изменение содержания труда и занятости под влиянием нового технологического уклада // Евразийский союз ученых. 2021. № 1 (82). С. 32-38.

7. Макеева Е.З. Кузьминова Т.Н., Устич Д.П. и др. Бухгалтерский финансовый учет на железнодорожном транспорте. Ч. 1. Москва: Прометей, 2019. 330 с.

7. Мусловец А.А. Экономическая ответственность в системе управления подразделениями транспортной компании // Транспорт: наука, техника, управление. 2008. № 9. С. 18–22.

9. Никитин В.Н., Благодатский П.В., Кузьмина Е.Н. Мотивационная модель как инструмент принятия управленческих решений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. 18 (4). С. 214–228.

10. Найденов И.В., Швабский К.М. Исследование мотивации к труду административных сотрудников предприятий транспорта и промышленности // Транспорт: наука, техника, управление. 2009. № 2. С. 48–50.