

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи

Бацокин Артур Олегович

**Развитие системы материального стимулирования труда персонала на
основе компетентностного подхода**

Специальность 5.2.3. Региональная отраслевая экономика
(экономика народонаселения и экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2024

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: **Хорошильцева Наталья Анатольевна,**

кандидат экономических наук

Официальные оппоненты: **Еремина Ирина Юрьевна,**

доктор экономических наук, профессор,

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина», кафедра экономической теории, заведующий кафедрой

Журавлев Павел Викторович,

доктор экономических наук, профессор,

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий, профессор

Епишкин Илья Анатольевич,

кандидат экономических наук, доцент,

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта (МИИТ)», Российская академия путей сообщения, директор академии

Защита состоится «10» декабря 2024 года в 16 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.4 Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Российская Федерация, г. Москва, Ленинские горы, МГУ, дом 1, строение 46, экономический факультет, аудитория П-8.

E-mail совета: MGU.08.05@yandex.ru

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский просп., д. 27) и на портале: <https://dissovet.msu.ru/dissertation/3144>.

Автореферат разослан «10» октября 2024 года

Ученый секретарь диссертационного совета МГУ.052.4,
кандидат экономических наук

А.А. Илимбетова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования

Обеспечение социальной стабильности и устойчивого роста национальной экономики государства во многом зависит от состояния транспортной инфраструктуры. Ведущую роль в транспортной системе Российской Федерации занимают железные дороги, обеспечивающие высокий уровень мобильности населения и грузов, что способствует росту благосостояния регионов, развитию торгово-экономических и культурно-исторических связей, укреплению территориальной целостности и обороноспособности страны.

Устойчивому развитию железнодорожного транспорта России препятствует замедление темпов роста производительности труда, которые в среднем за 2018-2022 гг. снизились на 27% по сравнению с предыдущим пятилетним периодом¹. Среди причин падения темпов роста производительности труда, эксперты отрасли отмечают снижение уровня материальной заинтересованности работников в труде высокого качества, локальный дефицит кадров и асимметрию перевозочного процесса вследствие санкционного давления.

Принятые в отношении Российской Федерации санкции², определили существенные ограничения эксплуатации иностранного оборудования, использования воздушного и водного транспорта на международных маршрутах. По этим причинам отмечен рост нагрузки на сухопутный логистический комплекс и железнодорожную инфраструктуру. Следствием роста нагрузки является усиление контроля технического состояния ключевых объектов инфраструктуры, повышение частоты проведения планово-предупредительных ремонтов и текущего обслуживания.

Согласно результатам анализа рынка труда в течение 2023 года спрос на работников железнодорожной отрасли возрос на 50%, а количество соискателей на 3%³. К наиболее востребованным профессиям относятся рабочие специальности, связанные с эксплуатацией объектов железнодорожной инфраструктуры: монтер пути, электромонтер, слесарь по ремонту.

Стремительное увеличение объемов эксплуатационной работы и отсутствие возможности расширения штата работников обуславливает повышение интенсивности труда. В данных условиях, в целях поддержания и роста производительности труда, необходимо обеспечить высокий уровень мотивации персонала, главным образом посредством материального стимулирования.

¹ На основе данных о производительности труда, приведенных в годовой отчетности ОАО «РЖД» за период с 2012 по 2022 годы // ОАО «РЖД» : [сайт]. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения: 10.05.2024).

² Санкции и ограничения против России // Гарант : [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/57750634/> (дата: обращения: 29.01.2024).

³ Вакансий в железнодорожной отрасли за год стало больше в 1,5 раза // Superjob : [сайт]. – URL: <https://superjob.ru/research/articles/114209/vakansij-v-zheleznodorozhnoj-otrasli-za-god-stalo-bolshe-v-1> (дата обращения: 26.01.2024).

Результаты анализа системы оплаты труда ОАО «РЖД», проведенного автором, свидетельствуют о недостаточной эффективности переменной части вознаграждения, что приводит к снижению мотивации в части повышения производительности труда, улучшения технологического процесса, самосовершенствования⁴. Полученные результаты подтверждаются данными мониторинга причин текучести кадров, проведенным Российским профессиональным союзом железнодорожников. Основная причина ухода из отрасли эксплуатационного персонала – низкая заработная плата⁵. Отмечено несовершенство системы стимулирования труда и наличие систематических переработок, являющихся следствием ограниченной реализации технологических, организационных факторов, а также недостаточного уровня компетентности персонала⁶. В значительной степени недостаточный уровень компетентности определяет низкое качество выполнения трудовых функций эксплуатационным персоналом, что является причиной происшествий на железнодорожном транспорте⁷.

Повышение уровня материальной заинтересованности работников в обеспечении роста производительности и качества труда способствует реализации ключевых задач развития национального железнодорожного транспорта: снижению эксплуатационных расходов, повышению пропускной способности и сокращению времени доставки грузов.

В условиях повышения интенсивности труда и ограниченной возможности привлечения новых работников важно использовать методы организации и управления трудом, обеспечивающие рост производительности труда без увеличения штатной численности. Одним из таких методов в отечественной и зарубежной науке и практике признан компетентностный подход в оплате труда, сущность которого заключается в формировании материальной заинтересованности работников в развитии компетенций. В связи с этим особую актуальность приобретают исследования, направленные на изучение и совершенствование оплаты труда персонала рабочих специальностей предприятий железнодорожного транспорта на основе компетентностного подхода.

Степень разработанности и изученности темы

⁴ Кирилук, О.М. Управление мотивацией персонала в условиях организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта: синергетический подход / О.М. Кирилук, Е.Ю. Легчилина // *Фундаментальные исследования*. – Москва : Академия Естествознания, 2015. – № 10 (1). – С. 179-184.

⁵ Председатель Роспрофжел предложил увеличить зарплаты работникам // РЖД-Партнер : [сайт]. – URL: <https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/predsdatel-rosprofzhela-predlozhit-glave-rzhd-uvelichit-zarplaty-rabotnikam/> (дата обращения: 26.04.2024).

⁶ Цевелев, В.В. Мотивация персонала в центральной дирекции по ремонту пути ОАО «РЖД». / В.В. Цевелев, С.Э. Нургалиева // *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития : сборник материалов XXV Международной научно-практической конференции (18 декабря 2015 г.)* / под ред. С.С. Чернова. – Екатеринбург : Центр развития научного сотрудничества, 2018. – 307 с.

⁷ Расследования // отраслевой информационный портал «Вгудок» : [сайт]. – URL: <https://vgudok.com/rassledovaniya> (дата обращения: 26.07.2024).

Влияние компетенций на производительность труда было отмечено Р. Бояцисом (R. Boyatzis), Л. Спенсером (L. Spencer), С. Спенсером (S. Spencer), Дж. Равеном (J. Raven), Д. Макклелландом (D. MacClelland) и др. В ходе эмпирических исследований ими установлено, что высокие показатели когнитивного интеллекта не всегда свидетельствуют об успешности в профессиональной деятельности.

Среди ученых, рассматривавших вопрос влияния компетенций на производительность труда, стоит отметить А.В. Воронину, А.Я. Кибанова, М.В. Симонову, Е.С. Яхонтову и др. По их мнению, эффективность практического применения компетентностного подхода выражена ростом производительности и качества труда, оптимизацией фонда оплаты труда. Результаты оценки эффективности применения компетентностного подхода на предприятиях железнодорожного транспорта приведены в работах Н.Н. Соколовой, Т.Н. Егоровой, Н.В. Захаркиной и др.

Влиянию надпрофессиональных (мягких) компетенций на производительность труда посвящены работы И.А. Зимней, Е.Л. Касьяник, И.Н. Кобзевой, А.Л. Слободского и др. С учетом отраслевой специфики производственных предприятий данный вопрос рассматривали С.Ю. Алашеев, Е.Я. Коган, Н.Ю. Посталюк, В.А. Прудникова, А.Г. Подольский, А.С. Красникова и др. Стоит отметить недостаточную изученность влияния надпрофессиональных компетенций на производительность труда эксплуатационного персонала предприятий железнодорожного транспорта.

Проблемы материального стимулирования высокопроизводительного труда и разработки систем оплаты труда, основанных на принципах компетентностного подхода, рассматривались Н.А. Волгиным, Ю.Г. Одеговым, Е.Н. Ветлужских, Т.О. Разумовой, О.Л. Чулановой, О.О. Шендриковой, М.С. Луценко и др. Несмотря на высокую степень изученности методологических подходов и обширный практический инструментарий оплаты труда по компетенциям, отсутствует систематизация компонентов, связывающая результаты компетентностного подхода в оплате труда с целями и задачами хозяйствующего субъекта.

Роль и место модели компетенций в компетентностном подходе, а также методологию оценки компетенций исследовали М.В. Артамонова, П.Г. Аргунова, Т.Ю. Базаров, Н.Н. Опарина, З.О. Османова, А.Г. Комиссаров, Л.В. Кортенко, Н.А. Хорошильцева, А.В. Хуторской, Г. Читтем (G. Cheetham), Д. Чиверс (D. Chivers) и др.

Вопросы оплаты труда и оценки компетенций работников предприятий железнодорожного транспорта рассматривали С.С. Давыдов, И.А. Епишкин, А.А. Малахова, Т.В. Шендель, О.А. Шкляр и др. Системы управления персоналом предприятий железнодорожного транспорта характеризуются многообразием подходов к оценке и оплате труда, однако в отношении эксплуатационного персонала не используются инструменты, основу

которых составляет компетентностный подход. Стимулирование труда данной категории персонала не учитывает уровень развития компетенций, и как следствие не обеспечивает формирование мотивационной среды, способствующей комплексному развитию компетенций.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в формировании методического подхода, предусматривающего развитие системы материального стимулирования труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, на основе комплексного развития компетенций.

Для достижения поставленной цели определены следующие **исследовательские задачи**:

1. Провести анализ корпоративной системы оплаты труда и оценки компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры;
2. Оценить уровень развития компетенций монтеров пути ОАО «РЖД»;
3. Установить наличие и характер корреляционной зависимости уровня развития компетенций и производительности труда на основе практических замеров производительности труда монтеров пути ОАО «РЖД»;
4. Обосновать экономическую эффективность оплаты труда по компетенциям работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, на примере монтеров пути Московско-Смоленской, Рязанской и Орловской дистанций пути ОАО «РЖД».

Предмет и объект исследования

Объектом исследования является система материального стимулирования работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры. К данной категории работников относится персонал рабочих специальностей, занятый в сфере строительства и эксплуатации железнодорожного пути, инженерных сооружений, устройств сигнализации, централизации и блокировки, объектов тепловодоснабжения и энергетического комплекса, составляющий 47% от общей численности работников ОАО «РЖД».

Предмет исследования – мотивационное воздействие оплаты труда по компетенциям, направленное на повышение производительности труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая (информационная) база исследования

Теоретической базой исследования являются, сформированные ведущими российскими и зарубежными учеными и специалистами, концепции и подходы к оплате труда по компетенциям, оценке уровня развития компетенций, практической реализации оплаты труда по компетенциям. При разработке методики комплексной оценки компетенций работников ОАО «РЖД»,

обеспечивающих эксплуатацию железнодорожной инфраструктуры, учитывался опыт Центров оценки компетенций. Сформированные предложения по совершенствованию системы оплаты труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию железнодорожной инфраструктуры, соответствуют парадигме развития человеческого капитала.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные теоретические методы исследования: индукция, дедукция, анализ, синтез, системный подход. И общенаучные эмпирические методы, такие как: контент-анализ, сравнение, измерение, опрос посредством анкетирования, функционально-стоимостной анализ, эмпирические оценки, корреляционно-регрессионный анализ. Нормативную базу исследования составили правовые нормы, изложенные в трудовом и налоговом законодательстве, нормативно-правовых актах Российской Федерации, приказах Министерства транспорта РФ и локальных нормативных актах.

Эмпирическая база исследования. Оценка текущего состояния развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации проведена на основе данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. Анализ хозяйственной деятельности, систем оплаты труда и оценки персонала организаций железнодорожного транспорта основан на данных отчетности и корпоративных средств массовой информации организаций-эксплуатантов железнодорожной инфраструктуры.

Полученные в ходе исследования эмпирические данные о фактической производительности труда и уровне развития компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, позволили вычислить относительное изменение производительности труда при 1%-ом увеличении уровня развития компетенций.

Научная новизна результатов исследования

1. Построена модель компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД», отличительной особенностью которой является оценка отраслевой специфики, условий реализации, ресурсного и кадрового обеспечения в аспекте корпоративного целеполагания. Данная модель представляет логически взаимосвязанную структуру элементов оплаты труда по компетенциям в рамках системы управления персоналом.

2. Разработана методика комплексной оценки компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, которая в отличие от существующих подходов учитывает специфику труда данной категории персонала в разрезе профессиональных и надпрофессиональных компетенций, а также результаты хозяйственно-экономической деятельности структурного подразделения.

3. Уточнен порядок оценки зависимости уровня развития компетенций и производительности труда путем использования коэффициента эластичности, позволяющего

определить целевые значения оценки компетенций для достижения нормативного уровня производительности труда.

4. Обоснована экономическая целесообразность применения механизма оплаты труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, предполагающего формирование части заработной платы по компетенциям, и дополняющего корпоративную систему оплаты труда ОАО «РЖД» с учетом отраслевых особенностей управления персоналом и бюджетирования фонда оплаты труда.

Положения, выносимые на защиту

1. Применение авторской теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда на основе данных ОАО «РЖД» позволило произвести оценку уровня интеграции компетентностного подхода в корпоративную систему оплаты труда, выявить ключевые проблемы и возможности реализации, сформировать методические основания для разработки прикладных инструментов оценки и оплаты труда по компетенциям.

2. Текущие инструменты оценки работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, не позволяют реализовать комплексную оценку уровня развития компетенций, что послужило предпосылкой разработки соответствующего методического подхода. Предложенная автором методика оценки компетенций данной категории работников обеспечивает интегральный подход к оценке профессиональных и надпрофессиональных компетенций.

3. На основе эмпирически полученных данных о фактической производительности труда и уровне развития компетенций монтеров пути ОАО «РЖД» установлено наличие корреляционной зависимости между данными детерминантами. С помощью коэффициента эластичности определен целевой уровень развития компетенций для достижения нормативной производительности труда. Согласно полученным результатам, фактическое время выполнения трудовой функции превысило установленные нормативы на 5,3%, а значение среднего коэффициента эластичности составило -0,72%. Таким образом, однопроцентное увеличение уровня развития компетенций обеспечивает снижение времени выполнения трудовой функции на 0,72%, что позволило определить целевое значение уровня развития компетенций – 74,5 балла.

4. Практическое применение механизма оплаты труда по компетенциям работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, позволит достичь нормативную производительность труда за счет повышения уровня развития компетенций. Ожидаемый экономический эффект применения компетентностного подхода в оплате труда по рассматриваемым, в рамках исследования, структурным подразделениям ОАО «РЖД» составит более 5 млн рублей в год. Учитывая массовость профессии монтера пути и

масштаб путевого хозяйства, ожидаемая ежемесячная экономия фонда рабочего времени может составить 697 тыс. часов, а экономический эффект не менее 20 млн. руб.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретико-методологических оснований применения компетентного подхода в оплате труда. Предложенная автором теоретическая модель компетентного подхода в оплате труда обеспечивает комплексное понимание его сущности и роли, расширение понятийного аппарата, формирование предпосылок, оценку условий, факторов реализации оплаты труда и практических инструментов оценки компетенций и оплаты труда. Уточнена социально-экономическая сущность компетентного подхода в оплате труда. Установлена роль компетентного подхода в оплате труда на железнодорожном транспорте, приведены региональные различия оплаты труда. Сформулированы научно-практические проблемы разработки и функционирования механизма оплаты труда по компетенциям на предприятиях железнодорожного транспорта. Достигнутые в ходе исследования результаты позволяют расширить категориальный и методологический аппарат в части разработки и интеграции механизма оплаты труда по компетенциям на предприятиях железнодорожного транспорта.

Практическая значимость исследования заключается в определении направления развития системы оплаты труда работников предприятий железнодорожного транспорта на основе компетентного подхода. В рамках диссертационного исследования разработан механизм оплаты труда по компетенциям и методика оценки компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры. Приведенное обоснование целесообразности применения коэффициента эластичности в качестве индикатора зависимости производительности труда и уровня развития компетенций, позволяет использовать его в целях управления структурой компетенций и определения наиболее эффективных факторов роста производительности труда.

Подходы к оценке компетенций и интеграции механизма оплаты труда на основе компетентного подхода, сформированные в рамках разработанных методик, могут быть использованы при организации системы оплаты труда на иных предприятиях реального сектора экономики. На основе материалов диссертации могут быть дополнены учебные курсы для студентов бакалавриата и магистратуры по дисциплинам «Экономика труда», «Мотивация труда», «Оценка персонала», «Организация и оплата труда».

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Содержание диссертационного исследования соответствует следующим пунктам паспорта специальности ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда):

8.12. Теоретико-методологические основы экономики труда;

8.15. Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников;

8.16. Проблемы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Формирование конкурентоспособности работников. Профессиональная ориентация населения.

Апробация и реализация результатов исследования

Результаты исследования были представлены и обсуждены на научных конференциях:

1. International scientific and practical conference «Economics, politics, law: trends and prospects», OEAPS, г. Берлин (Германия), 15 мая 2019 г.;
2. Международная научно-практическая конференция «IX Абалкинские чтения», РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, 25 апреля 2019 г.;
3. Международная научно-практическая конференция ХCV Международные научные чтения (памяти Д.Д. МаксUTOва), г. Москва, 8 декабря 2020 г.;
4. XIV Межвузовский Круглый стол «Российский рынок труда глазами молодых ученых», МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва, 20 октября 2023 г.;
5. XV Юбилейная Международная научно-практическая конференция «Достойный труд – основа стабильного общества», Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, 14-18 ноября 2023 г.;
6. XIII Международная научно-практическая конференция «Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики», СибГУ им. М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, 28-29 марта 2024 г.;
7. Ломоносовские чтения-2024 «Человеческий и социальный капитал России: новые вызовы и возможности», МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва 17-19 апреля 2024 г.;
8. Научно-практическая конференция «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики, РУТ (МИИТ), г. Москва, 17 апреля 2024г.;
9. Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2024», МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва 12-26 апреля 2024 г.

Публикации автора по теме исследования

По теме диссертации опубликовано 11 научных работ общим объемом 7,14 п.л. (личный вклад автора – 6,02 п.л.), из них 8 статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, индексируемых в базах данных Scopus, RSCI, и в изданиях из дополнительного списка, рекомендованных Ученым советом МГУ имени М.В.Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности (общий объем – 4,91 п.л., личный вклад автора – 4,04 п.л.).

Структура диссертации

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, а также приложения. Диссертационное исследование изложено на 196 страницах, в нем содержится 22 рисунка и 31 таблица. Список литературы состоит из 149 наименований.

Логика изложения обусловила следующую структуру диссертации:

Введение

Глава I. Теоретико-методологические основы применения компетентностного подхода в оплате труда

- 1.1. Теоретическая модель компетентностного подхода в оплате труда
- 1.2. Эффективность компетентностного подхода в оплате труда
- 1.3. Особенности применения компетентностного подхода в оплате труда на предприятиях железнодорожного транспорта

Глава II. Практические аспекты оплаты труда по компетенциям на предприятиях железнодорожного транспорта

- 2.1. Анализ систем оплаты труда работников предприятий железнодорожного транспорта
- 2.2. Методы и подходы к оценке компетенций работников предприятий железнодорожного транспорта
- 2.3. Оценка потенциала формирования заработной платы работников железнодорожного транспорта на основе компетентностного подхода

Глава III. Развитие системы оплаты труда работников железнодорожного транспорта на основе компетентностного подхода

- 3.1. Совершенствование методики оценки компетенций работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры
- 3.2. Исследование влияния уровня развития компетенций на производительность труда работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры
- 3.3. Разработка механизма оплаты труда на основе компетентностного подхода на предприятиях железнодорожного транспорта

Заключение

Список литературы

Приложение А-К

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Применение авторской теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда на основе данных ОАО «РЖД» позволило произвести оценку уровня интеграции компетентностного подхода в корпоративную систему оплаты труда, выявить ключевые проблемы и возможности реализации, сформировать методические основания для разработки прикладных инструментов оценки и оплаты труда по компетенциям.

В целях оценки текущего состояния развития и степени интеграции компетентностного подхода в систему оплаты труда ОАО «РЖД», определения взаимосвязи функций управления персоналом и элементов оплаты труда сформирована теоретическая модель компетентностного подхода. Данная модель позволяет адаптировать теоретические конструкты с учетом отраслевой и региональной специфики реализации функций оплаты труда по компетенциям⁸. Структура модели состоит из пяти взаимосвязанных блоков: теоретического, методологического, организационного, практического и результирующего.

В теоретическом блоке модели приведено описание конструкта с целью выявить ключевые проблемы, особенности реализации компетентностного подхода в оплате труда и определить задачи, стоящие перед системой оплаты труда работников ОАО «РЖД». Визуализация теоретического блока модели представлена на рисунке 1.

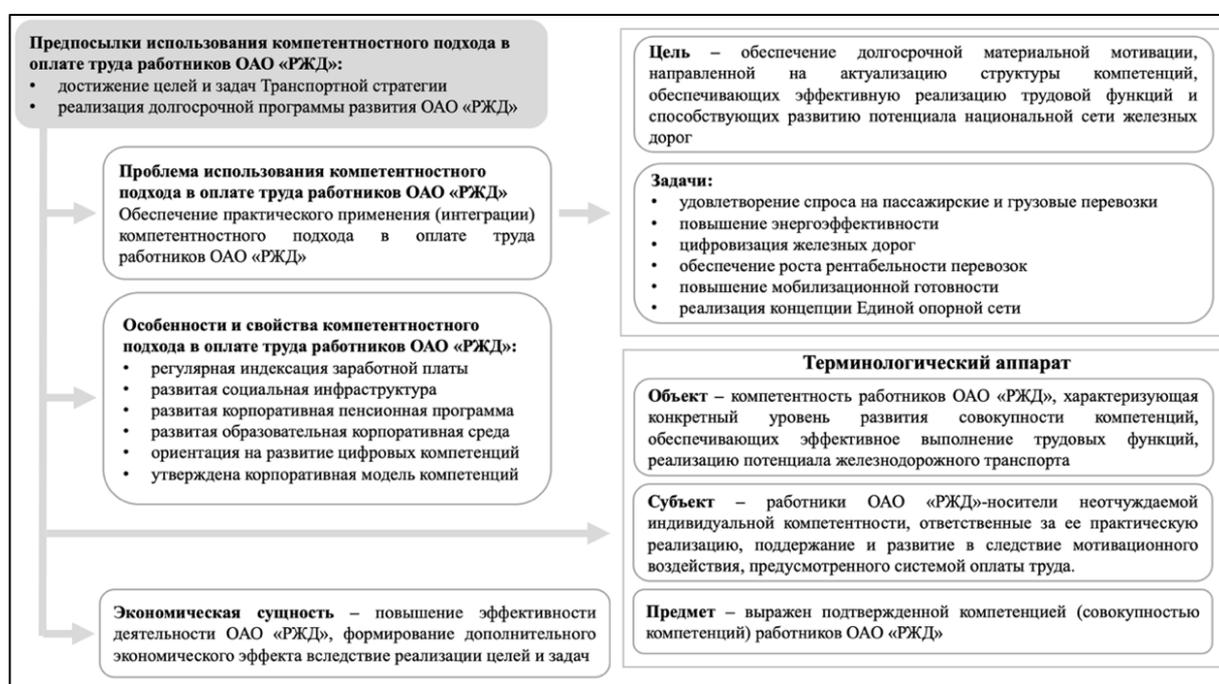


Рисунок 1. Теоретический блок модели ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда

⁸ Бацокин, А.О. Теоретическая модель компетентностного подхода в оплате труда / А.О. Бацокин // Экономика устойчивого развития. – Краснодар : ОАИУР, 2023. – № 3 (55). – С. 112-117.

Формирование предпосылок становления компетентностного подхода в оплате труда работников ОАО «РЖД» определено актуальными целями и задачами развития национальной транспортной системы, закрепленными в Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года⁹ и Долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года¹⁰. Оплата труда по компетенциям ориентирована на обеспечение долгосрочной материальной мотивации, направленной на актуализацию структуры профессиональных, корпоративных, личностных компетенций, обеспечивающих эффективную реализацию текущих трудовых функций и способствующих развитию технико-технологического, организационно-управленческого, социально-экономического потенциалов национальной сети железных дорог.

Подходы, методы, параметры и условия функционирования механизмов оплаты труда по компетенциям приведены в методологическом блоке теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД». На рисунке 2 приведена визуализация методологического блока модели компетентностного подхода в системе оплаты труда в ОАО «РЖД».

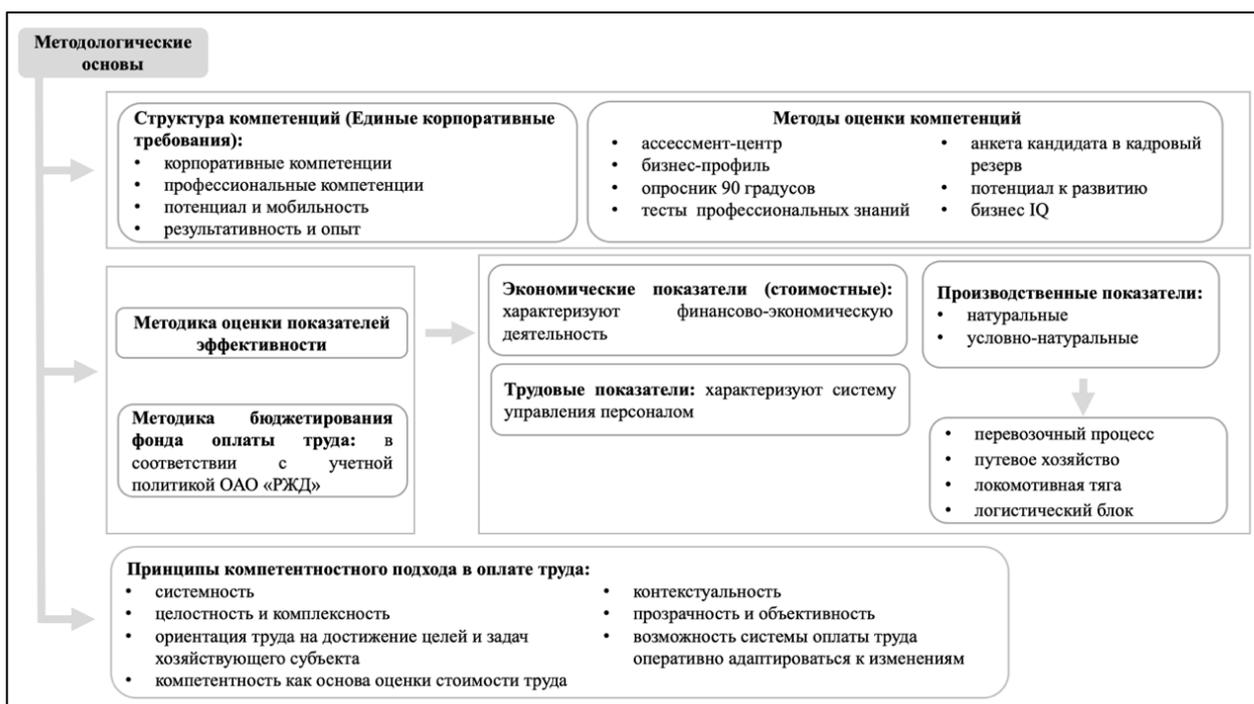


Рисунок 2. Методологический блок модели ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда

⁹ Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года : Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363-р // Правительство РФ : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/43948/> (дата обращения: 25.08.2023).

¹⁰ Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года : Распоряжение ОАО «РЖД» от 19 марта 2019 года № 466-р // Правительство РФ : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/36094/> (дата обращения 01.09.2023).

Структура компетенций ОАО «РЖД» закреплена в Единых корпоративных требованиях к персоналу¹¹. Методика оценки компетенций представлена комплексным дифференцированным подходом, позволяющим определить методы (сочетание методов) оценки в зависимости от целей и задач¹². Оценка эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта осуществляется посредством системы векторных показателей измерения степени полезности затрат¹³. Бюджетирование носит централизованный характер и реализовано посредством механизма обоснования расходов и защиты бюджета¹⁴.

Реализация компетентного подхода в оплате труда вертикально интегрированной организации, как ОАО «РЖД» обусловлена привлечением значительных человеческих и информационных ресурсов. На рисунке 3 приведена визуализация организационного блока модели компетентного подхода в оплате труда в ОАО «РЖД».



Рисунок 3. Организационный блок модели ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе теоретической модели компетентного подхода в оплате труда

¹¹ Иванов, О.Б. Корпоративная система подготовки и повышения квалификации кадров в крупных компаниях / О.Б. Иванов // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – Москва : Изд-во Института эффективных технологий, 2014. – № 3. – с. 122-128.

¹² Методические рекомендации по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД» : Распоряжение ОАО «РЖД» от 24.03.2014 г. № 735р // ЦСС ОАО «РЖД» : [сайт]. – URL: https://cssrzd.ru/orders/14021_gasporyazhenie_oao_rzhd_ot_24_03_2014_n_735r_doc.php (дата обращения: 25.08.2023).

¹³ Бацокин, А.О. Особенности измерения производительности труда на железнодорожном транспорте / А.О. Бацокин // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – № 1. – С. 105-112.

¹⁴ Подсорин, В.А. Бюджетирование на железнодорожном транспорте : учебник / В. А. Подсорин. – Москва : УМЦ ЖДТ, 2023. – 216 с.

Кадровое обеспечение процессов оценки и оплаты труда в ОАО «РЖД» на стратегическом уровне осуществляют подразделения центрального аппарата. На региональном и линейном уровнях к решению вопросов управления персоналом и оплаты труда привлечены работники соответствующих кадровых подразделений. В части материально-технического обеспечения и информационно-справочного комплекса в ОАО «РЖД» функционируют информационные системы, обеспечивающие широкие возможности администрирования оплаты труда, реализации оценочных мероприятий, доступа к образовательным материалам.

В рамках практического блока теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» рассматривается система оценки компетенций и оплаты труда с учетом текущего состояния развития. На рисунке 4 приведена визуализация системы оплаты труда ОАО «РЖД».



Рисунок 4. Система оплаты труда ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе Положения о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД»

В результате анализа корпоративной системы оплаты труда ОАО «РЖД», отмечен ряд характерных особенностей. Оплата труда работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, осуществляется по тарифным разрядам. Переменная часть заработной платы выражена трехуровневой системой, в рамках которой предполагается премирование за выполнение корпоративных показателей (определяют наличие права на получение премии), показателей структурного подразделения (до 0,2 от размера премии),

индивидуальных (групповых) показателей (до 0,9 от размера премии). Индивидуальные показатели премирования установлены только для начальников участков, мастеров, работников, выполняющих трудовые функции единолично. Для работников, выполняющих трудовые функции в составе трудовой бригады, оцениваются результаты коллективного труда бригады, обслуживающей участок железной дороги¹⁵. Система доплат и надбавок, предусмотренных трудовым законодательством, корпоративными и отраслевыми нормами отличается персонализированным характером и ограниченной областью охвата персонала. Зарплата работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, не зависит от уровня развития компетенций, а также не учитывает индивидуальный трудовой вклад при определении размера переменной части заработной платы¹⁶.

На рисунке 5 представлена визуализация механизма оценки компетенций работников ОАО «РЖД».



Рисунок 5. Механизм оценки компетенций работников ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе Методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД»

¹⁵ Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД» : Распоряжение ОАО «РЖД» от 10.11.2021 № 2404/р // Роспрофже : [сайт]. – URL: <http://dprof.info/wp-content/uploads/2022/01/2022-01-КСПр-с-2022-года..pdf> (дата обращения: 16.07.2023).

¹⁶ Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» : Решение правления ОАО «РЖД» от 18-19 декабря 2006 г. N 40 (ред. от 22.05.2015) // ОАО «РЖД» : [сайт]. – URL: <https://дорпрофжел.рф/wp-content/uploads/2019/04/Polozhenie-o-korporativnoj-sisteme-oplaty-truda-rabotnikov-f.docx> (дата обращения: 12.05.2023).

На основании результатов анализа системы оценки компетенций работников ОАО «РЖД», можно отметить, что оценка корпоративных компетенций, потенциала и результативности труда осуществляется в отношении административно-управленческого персонала¹⁷. Для работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, данные оценочные мероприятия не предусмотрены в общем порядке. Оценка данной категории работников проводится посредством аттестации – проверки профессиональных знаний и умений, направленной на установление факта соответствия занимаемой должности¹⁸.

В рамках результирующего блока теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» приведены ожидаемые эффекты, результаты, достижение которых обусловлено применением и совершенствованием инструментов оплаты труда на основе компетентностного подхода. На рисунке 6 приведена визуализация результирующего блока модели компетентностного подхода в оплате труда в ОАО «РЖД»¹⁹.



Рисунок 6. Результирующий блок модели ОАО «РЖД»

Источник: составлено автором на основе Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года; Долгосрочной программе развития ОАО «Российские железные дороги» до 2025 г.

¹⁷ Методические рекомендации по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД»: Распоряжение ОАО «РЖД» от 24.03.2014 г. № 735р // ЦСС ОАО «РЖД»: [сайт]. – URL: https://cssrzd.ru/orders/14021_rasporyazhenie_oao_rzhd_ot_24_03_2014_n_735r_doc.php (дата обращения: 25.08.2023).

¹⁸ О проведении аттестации работников, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования ОАО «РЖД»: Распоряжение ОАО «РЖД» от 17.01.2015 г. № 66р (в ред. от 04.10.2018) // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=7123525&req=doc&rnd=IQ2A&base=EXP&n=722559#cNF25sTUYYue1Z4> (дата обращения: 07.08.2023).

¹⁹ Бацокин, А.О. Влияние производительности труда на структуру компетенций работников железнодорожной отрасли / А.О. Бацокин // Экономика железных дорог: Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. – Москва: Прометей, 2023. – № 4. – С. 63-74.

Теоретическая модель компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» позволяет оценить степень достаточности текущих инструментов, механизмов оценки компетенций и оплаты труда для достижения установленных целей, содержит сведения, характеризующие порядок реализации процессов оплаты труда.

2. Текущие инструменты оценки работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, не позволяют реализовать комплексную оценку уровня развития компетенций, что послужило предпосылкой разработки соответствующего методического подхода. Предложенная автором методика оценки компетенций данной категории работников обеспечивает интегральный подход к оценке профессиональных и надпрофессиональных компетенций.

На основе анализа сформированной теоретической модели компетентностного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» следует, что оценка компетенций не производится в отношении работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры. Учитывая актуальность проблемы повышения производительности труда, в рамках исследования была сформулирована задача по определению наличия и характера корреляционной зависимости уровня развития компетенций и производительности труда. Для реализации данной задачи, автором была разработана комплексная методика оценки компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры.

В настоящее время оценка работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, выражена аттестацией, направленной на установление соответствия занимаемой должности, проверку знаний правил технической эксплуатации железных дорог, регламентов и иных нормативных актов, регулирующих деятельность железнодорожного транспорта в России. Использование инструментов оценки формализованных знаний представляется недостаточным для реализации комплексного подхода к оценке компетенций работников, учитывающего не только уровень профессиональных знаний, но и способность успешного применения умений, навыков в трудовой деятельности²⁰. Автором предложено разделить процедуру оценки на пять тематических блоков, обеспечивающих комплексный подход к оценке работника: проверка знаний, оценка прикладных умений и навыков, оценка уровня развития корпоративных компетенций, оценка итогов хозяйственно-экономической деятельности структурного подразделения, в котором трудоустроен оцениваемый работник, и оценка работника непосредственным руководителем.

²⁰ Хорошильцева, Н.А. Совершенствование механизма оценки работников массовых рабочих профессий (на примере железнодорожной отрасли) / Н.А. Хорошильцева, А.О. Бацокин // Экономика железных дорог. – Москва : Прометей, 2024. – № 7. – С. 50-58.

Оценка профессиональных компетенций включает проверку знаний, оценку прикладных умений и навыков. Ввиду наличия формализованных требований к аттестации работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, механизм оценки знаний соответствует существующему порядку проведения аттестации. В количественном отношении проверка знаний оценивается в диапазоне от 0 до 45, где каждый балл соответствует правильному ответу теста. К выполнению трудовых функций допускаются работники, прошедшие аттестацию (набравшие более 30 баллов). Оценка прикладных умений и навыков работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, состоит в их практической демонстрации в реальных или приближенных к ним производственных условиях, что позволяет оценить уровень профессионального мастерства. Максимальная оценка по данному блоку составляет 25 баллов.

Оценку корпоративных компетенций целесообразно производить на основе утвержденной в ОАО «РЖД» модели корпоративных компетенций²¹ в объеме, необходимом для работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры. В таблице 1 приведена модель корпоративных компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию железнодорожной инфраструктуры.

Таблица 1 – Модель корпоративных компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию железнодорожной инфраструктуры

Монокомпетенция	Описание проявления монокомпетенции	
	Рабочие и специалисты	Оперативный уровень управления
• Ответственность за результат	Ответственность за результат	
• Эффективная коммуникация • Командная работа и взаимовыручка	Эффективная коммуникация	
	Командность	Обеспечение командой работы
• Организация рабочего процесса • Развитие и забота о сотрудниках	Самоорганизация	Управление исполнением
	Раскрытие собственного потенциала	Развитие потенциала сотрудников
• Комплексное мышление	Аналитическое мышление	Системное мышление
• Инновативность	Личная инновативность	Управление изменениями

Источник: составлено автором на основе Положения о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Оценка степени сформированности корпоративных компетенций осуществляется посредством использования личностных опросников, психологических тестов, анализа числовой и вербальной информации, экспресс-диагностики поведенческих атрибутов в формате

²¹ Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» : Протокол правления ОАО «РЖД» от 13.06.2019 № 25 // Информационно : [сайт]. – URL: https://wuz.informio.ru/files/directory/documents/2019/06/25_ot_13_05.2019.pdf (дата обращения: 21.09.2023).

дистанционного тестирования. Максимальная оценка блока корпоративные компетенции составляет 20 баллов.

Оценка итогов хозяйственно-экономической деятельности структурного подразделения отражает синергетический эффект, характеризующийся повышением эффективности операционной деятельности в результате роста уровня развития компетенций работников. Значение оценки по данному блоку общее для всех работников структурного подразделения. Максимальное значение оценки результатов хозяйственно-экономической деятельности составляет 5 баллов.

Оценка работника непосредственным руководителем посредством метода 90 градусов направлена на дополнение комплексной оценки работника субъективным отзывом руководителя в части оценки профессиональных и личностных качеств, результатов трудовой деятельности, работы в коллективе, инициативности²². Максимальная оценка по блоку оценка работника непосредственным руководителем – 5 баллов.

Для сохранения мотивационного эффекта целесообразно обеспечить проведение комплексной оценки компетенций с периодичностью два раза в год. При этом порядок прохождения аттестации соответствует утвержденному нормативными документами сроку – один раз в пять лет. Предложенный автором комплексный подход совершенствования механизма оценки компетенций эксплуатационного персонала ОАО «РЖД» позволяет осуществить интегральную оценку, учитывающую все аспекты трудового поведения работников.

3. На основе эмпирически полученных данных о фактической производительности труда и уровне развития компетенций монтеров пути ОАО «РЖД» установлено наличие корреляционной зависимости между данными детерминантами. С помощью коэффициента эластичности определен целевой уровень развития компетенций для достижения нормативной производительности труда. Согласно полученным результатам, фактическое время выполнения трудовой функции превысило установленные нормативы на 5,3%, а значение среднего коэффициента эластичности составило -0,72%. Таким образом, однопроцентное увеличение уровня развития компетенций обеспечивает снижение времени выполнения трудовой функции на 0,72%, что позволило определить целевое значение уровня развития компетенций – 74,5 балла.

В количественном отношении степень изменения производительности труда от изменения уровня развития компетенций работников может быть выражена средним коэффициентом

²² Чичибабин, И.Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала / И.Н. Чичибабин, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов : Изд-во Тамбовского гос. ун-та им. Г.Р. Державина, 2013. – №5 (051). – С. 216 – 219.

эластичности. Данный коэффициент характеризует изменение одного фактора в среднем по совокупности при увеличении другого на один процент от своего среднего значения²³. Применение среднего коэффициента эластичности в отношении трудовых функций, характеризующихся наличием корреляционной связи между производительностью труда и уровнем развития компетенций, позволяет установить целевой уровень развития компетенций, обеспечивающий нормативную производительность труда, и как следствие определить размер экономии месячного фонда оплаты труда при использовании компетентностного подхода в оплате труда²⁴.

В целях определения взаимосвязи между уровнем развития компетенций и производительностью труда, было проведено исследование, заключающееся в сопоставлении фактического времени выполнения трудовых функций и результатов комплексной оценки компетенций монтеров пути ОАО «РЖД». В исследовании приняли участие 122 монтера пути Московско-Смоленской, Орловской и Рязанской дистанций пути. По результатам оценки компетенций монтеров пути установлено: среднее значение – 67,9 балла, мода – 64 балла, медиана – 66 баллов. Для оценки производительности труда монтеров пути был сформирован перечень из 18 трудовых функций, по которым были произведены 334 замера времени их выполнения.

Для определения характера и тесноты корреляционной связи между производительностью труда и уровнем развития компетенций необходимо определить вид аппроксимации регрессии каждой трудовой функции, при котором значение коэффициента детерминации будет приближено к единице²⁵. Из рассматриваемых трудовых функций, 12 характеризуются нелинейной зависимостью, описываемой кубическим уравнением регрессии, то есть наиболее достоверной является полиномиальная аппроксимация третьего порядка, и 6 трудовых функций являются линейно зависимыми. В случае нелинейной зависимости между признаками для расчета коэффициента корреляции используют эмпирическое корреляционное отношение²⁶. Анализируя значения коэффициентов корреляционного отношения и коэффициентов корреляции, учитывая значение коэффициента детерминации, можно оценить степень корреляционной зависимости уровня развития компетенций и производительности труда в соответствии со шкалой качественной оценки показателей тесноты связи Чеддока:

²³ Использование коэффициента эластичности спроса при прогнозировании объемов продаж продукции / Орловцева О.М. // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Том 8. – № 4. – С. 1-11. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/66EVN416.pdf> (дата обращения 08.12.2023).

²⁴ Бацокин, А.О. Применения показателя эластичности в рамках компетентностного подхода в оплате труда / А.О. Бацокин // Известия СПбГЭУ. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – № 4 (142). – С. 170-175.

²⁵ Баринов, В.А. Аппроксимация опытных данных сплайном по методу наименьших квадратов / В.А. Баринова // Ученые записки ЦАГИ. – Москва : Изд-во ЦАГИ, 1975. – Том 6. – № 5. – С. 128-132.

²⁶ Айвазян С.А. Прикладная статистика. Основы эконометрики: учебник для вузов / С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 656 с.

- высокая степень тесноты связи проявляется в трудовых функциях: смена рамного рельса стрелочного перевода (№1), регулировка рельсошпальной решетки (№5), регулировка стыковых зазоров (№6), выправка пути заменой регулировочных прокладок (№7), смена рельсов типа Р75 и Р65 (№8), смена стыковых накладок при скреплении (№9), смена клеммных болтов (№14), смена изолирующих прокладок в изолирующем стыке (№17), сверление болтовых отверстий в рельсах (№18);
- заметная степень тесноты связи проявляется в трудовых функциях: смазка башмаков на стрелочном переводе (№3), замена малых путевых знаков (№4), переборка изолирующего стыка на накладках (№10), смена закладных болтов (№12);
- умеренная степень тесноты связи проявляется в трудовых функциях: смена подрельсовых прокладок (№11), смена клемм (№15), смена штепсельных рельсовых соединителей, установленных снаружи накладок (№16);
- слабая степень тесноты связи проявляется в трудовых функциях: одиночная смена переводной тяги (№2), смена стыковых болтов (№13).

В таблице 2 приведены значения коэффициентов корреляции.

Таблица 2 – Значения коэффициентов корреляции

Номер трудовой функции	Коэф. корреляции	Номер трудовой функции	Коэф. корреляции	Номер трудовой функции	Коэф. корреляции	Номер трудовой функции	Коэф. корреляции
1	0,88	6	0,9	11	-0,83	16	0,53
2	-0,37	7	0,79	12	0,6	17	-0,87
3	-0,63	8	0,82	13	0,36	18	-0,82
4	0,62	9	0,86	14	0,79		
5	-0,79	10	0,77	15	0,50		

Источник: составлено автором на основе результатов замеров времени выполнения трудовой функции и оценки компетенций монтеров пути

Совокупное среднемесячное значение фонда рабочего времени по трем дистанциям пути составило 123,5 тыс. часов²⁷, суммарные нормативные трудозатраты по рассматриваемым трудовым функциям – 23,1 тыс. часов, что составляет 18,7% от общего объема работы. Фактическое значение трудозатрат 24,3 тыс. часов превышает нормативное время на 5,3%.

В таблице 3 приведены значения средних коэффициентов эластичности, рассчитанных для трудовых функций 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 18. Отрицательные значения средних коэффициентов эластичности означают снижение времени выполнения трудовой функции при увеличении уровня развития компетенций.

²⁷ Среднемесячное значение количества рабочего времени составляет 164,4 часа. // Производственный календарь на 2023 год. Гарант : [сайт]. – URL: <https://www.garant.ru/calendar/buhpravo/> (дата обращения: 18.09.2023).

Таблица 3 – Значения средних коэффициентов эластичности

Порядковый номер трудовой функции	1	4	5	6	7	8	9	10	17	18
\bar{E} , %	-0,636	-0,873	-0,396	-1,064	-0,464	-0,301	-0,278	-0,86	-1,061	-1,282

Источник: составлено автором на основе результатов замеров времени выполнения трудовой функции и оценки компетенций монтеров пути

Отрицательные значения средних коэффициентов эластичности означают снижение времени выполнения трудовой функции при увеличении уровня развития компетенций. Среднее значение коэффициента эластичности по рассматриваемым трудовым функциям составляет -0,72%. Учитывая значения средних коэффициентов эластичности, рассчитаны целевые значения оценки компетенций, при которых обеспечивается достижение нормативного уровня производительности труда. Значения оценки компетенций приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Значения оценки компетенций, обеспечивающие нормативную производительность труда

Порядковый номер трудовой функции	1	4	5	6	7	8	9	10	17	18
Целевое значение оценки компетенций, балл.	69,2	67,9	84,3	71,2	73,6	77,4	74,7	76,2	75,1	75,8

Источник: составлено автором на основе результатов замеров времени выполнения трудовой функции и оценки компетенций монтеров пути

Усредненное значение оценки компетенций всех привлеченных монтеров пути, составляет 67,9 оценочных балла, что на 6,6 (8,6%) оценочных баллов меньше усредненного целевого уровня, составляющего 74,5 оценочных балла.

4. Практическое применение механизма оплаты труда по компетенциям работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, позволит достичь нормативную производительность труда за счет повышения уровня развития компетенций. Ожидаемый экономический эффект применения компетентного подхода в оплате труда по рассматриваемым, в рамках исследования, структурным подразделениям ОАО «РЖД» составит более 5 млн рублей в год. Учитывая массовость профессии монтера пути и масштаб путевого хозяйства, ожидаемая ежемесячная экономия фонда рабочего времени может составить 697 тыс. часов, а экономический эффект не менее 20 млн. руб.

На основе сведений о значении коэффициента эластичности, целевом уровне развития компетенций, совокупном объеме работ по рассматриваемым трудовым функциям в рамках Московско-Смоленской, Орловской и Рязанской дистанций пути, рассчитан экономический эффект, обусловленный использованием компетентного подхода в оплате труда.

Максимальный размер части заработной платы, формируемой по компетенциям определен на уровне 17,5% месячной тарифной ставки (должностного оклада) с учетом зональной надбавки. Данное значение установлено на основании результатов проведенного опроса 236 работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры²⁸.

Размер экономии фонда оплаты труда, обусловленной повышением производительности труда, был рассчитан как сумма часовой ставки и зональной надбавки, умноженная на количество, сокращенного за счет повышения производительности труда, рабочего времени за месяц. Для трудовых функций, в рамках которых не установлена зависимость производительности труда от уровня развития компетенций расчеты экономического эффекта не производились, а в качестве значений оценки компетенций при расчете размера вознаграждения использовано усредненное целевое значение. Отсутствие потребности в привлечении дополнительных трудовых ресурсов и разработке ИТ сервисов обуславливают околонулевой уровень фактических расходов, связанных с проведением комплексной оценки компетенций и реализации механизма оплаты труда по компетенциям.

При расчете экономического эффекта учтен размер страховых взносов, производимых работодателем в Социальный фонд России. С учетом данных взносов экономический эффект составит 12 тыс. руб. (Московско-Смоленская дистанция пути) и 350 тыс. руб. (Рязанская и Орловская дистанции пути).

Принимая во внимание значение коэффициента снижения трудоемкости при применении компетентностного подхода в оплате труда – 5,3%, сокращение рабочего времени составит 5,5 тыс. чел.-часов по совокупному объему трудовых функций по трем дистанциям пути. Для расчета экономического эффекта необходимо достоверно знать соотношение объемов работы и их разрядности. Поэтому для учета разрядности монтеров пути был рассчитан размер экономии, приходящийся на один час выполнения трудовой функции, полученное значение мультиплицировано на количество часов пропорционально численности исполнителей по дистанциям пути.

Приняв за целевое значение уровня развития компетенций 74,5 оценочных балла, а за количество рабочего времени в месяц 164,4 часа и учитывая разряд работников Московско-Смоленской, Рязанской и Орловской дистанций пути рассчитаем размер части заработной платы, формируемой по компетенциям. В таблице 5 приведен размер вознаграждения, формируемого по компетенциям.

²⁸ Хорошильцева, Н.А. Оценка потенциала практического применения компетентностного подхода в оплате труда (на примере железнодорожного транспорта) / Н.А. Хорошильцева, А.О. Бацоккин // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва : Финпресс, 2024. – № 5. – С. 93-102. – 0,66 п.л./0,33 п.л.

Таблица 5 – Размер вознаграждения по компетенциям

Дистанция пути	Московско-Смоленская		Рязанская и Орловская	
	Численность монтеров пути, чел.	Размер вознаграждения по компетенциям, руб.	Численность монтеров пути, чел.	Размер вознаграждения по компетенциям, руб.
3 разряд	63	245 966,12	106	310 583,28
4 разряд	52	235 116,78	236	801 744,29
5 разряд	39	197 796,65	89	339 153,73
6 разряд	16	88 419,98	28	116 266,86
Итого	170	831 083,83	459	1 423 491,75

Источник: составлено автором на основе сведений о размере тарифной ставке, зональной надбавке, уровне развития компетенций

С учетом размера страховых взносов в государственные внебюджетные фонды экономия, обусловленная применением компетентного подхода, составляет 1 303 тыс. руб. (Московско-Смоленская дистанция пути) и 2 155 тыс. руб. (Рязанская и Орловская дистанции пути), в то же время размер вознаграждения с учетом данных взносов составит 998 тыс. руб. (Московско-Смоленская дистанция) и 2 038 тыс. руб. (Рязанская и Орловская дистанции пути). Ожидаемый экономический эффект применения компетентного подхода в оплате труда составит 306 тыс. руб. (Московско-Смоленская дистанция) и 116 тыс. руб. (Рязанская и Орловская дистанции пути). Совокупное значение по трем дистанциям пути составит 422 тыс. руб. в месяц, или более 5 млн руб. в год. Учитывая массовость профессии монтера пути (80 тыс. человек) и масштаб путевого хозяйства (348 дистанций пути), гипотетическая экономия фонда рабочего времени может составить 697,1 тыс. часов²⁹, а экономический эффект не менее 243 млн. рублей при расчете по минимальной зональной надбавке. Принимая во внимание значимость экономического эффекта, были сформированы практические рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, на основе компетентного подхода. Приведение фактического времени выполнения трудовых функций к нормативному, помимо экономического эффекта, достигаемого за счет повышения производительности труда, обеспечивает оптимизацию расходов по фонду оплаты труда за счет сокращения переработок, работы в ночное время, работы в выходные и праздничные дни, выплат доплат и надбавок, размер которых зависит от количества отработанного времени.

Учитывая специфику оплаты труда работников, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, развитие компетентного подхода целесообразно

²⁹ Доля гипотетической экономии фонда рабочего времени (5,3%) исходя из совокупного месячного фонда рабочего времени монтеров пути (164,4 часов).

осуществлять посредством интеграции механизма оплаты труда по компетенциям, выраженного надбавкой, размер которой пересматривается два раза в год в соответствии с результатами комплексной оценки компетенций³⁰.

В аспекте финансового планирования и бюджетирования фонда оплаты труда организации, согласно статье 255 Налогового кодекса РФ³¹, расходы налогоплательщика на оплату труда включают любые начисления и надбавки сотрудникам в денежной и натуральной формах, предусмотренные нормами законодательства РФ. Таким образом выплата части заработной платы по компетенциям учитывается в себестоимости и уменьшает налогооблагаемую прибыль. Реализация компетентного подхода в оплате труда требует привлечения дополнительных средств, направленных на выплату работникам материального вознаграждения по результатам оценки уровня развития компетенций. Источником финансирования оплаты труда по компетенциям является сгенерированный, в следствие применения компетентного подхода в оплате труда, экономический эффект.

Компетентный подход может быть использован в отношении работников других служб, обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры: электрификация и электроснабжение, эксплуатация устройств телемеханики и связи. Границы применения компетентного подхода в оплате труда не должны ограничиваться предприятиями железнодорожного транспорта, данный опыт может быть применен на предприятиях иных отраслей реального сектора экономики.

³⁰ Хорошильцева, Н.А. Особенности оплаты труда по компетенциям персонала массовых рабочих специальностей / Н.А. Хорошильцева, А.О. Бацокин // Экономика и управление. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбУТУиЭ, 2024. – Т. 30. – № 7. – С. 788-795.

³¹ Налоговый Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ (в ред. от 19.12.2023). // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 20.02.2024).

III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях, индексируемых в базах данных Scopus, RSCI, и в изданиях из дополнительного списка, рекомендованных Ученым советом МГУ имени М.В. Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности:

1. Бацокин А.О. Особенности измерения производительности труда на железнодорожном транспорте // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – №1. – С. 105-112. – 0,69 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,575).
2. Бацокин А.О. Влияние производительности труда на структуру компетенций работников железнодорожной отрасли // Экономика железных дорог : Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. – М. : Прометей, 2023. – № 4. – С. 63-74. – 0,55 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,826).
3. Бацокин А.О. Практические аспекты применения искусственного интеллекта при формировании модели компетенций (на примере железнодорожной отрасли) // Экономика и управление. – 2023. – № – 29 (7). – С. 843-850. – 0,78 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 1,055).
4. Бацокин А.О. Применения показателя эластичности в рамках компетентностного подхода в оплате труда // Известия СПбГЭУ. – 2023. - № 4 (142). – С. 170-175 – 0,48 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,900).
5. Бацокин А.О. Теоретическая модель компетентностного подхода в оплате труда // Экономика устойчивого развития. – 2023. - № 3 (55). – С. 112-117. – 0,65 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,554).
6. Хорошильцева Н.А., Бацокин А.О. Совершенствование механизма оценки работников массовых рабочих профессий (на примере железнодорожной отрасли) // Экономика железных дорог. – М. : Прометей, 2024. – № 7. – С. 50-58. – 0,53 п.л./0,27 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,826).
7. Бацокин А.О., Хорошильцева Н.А. Особенности оплаты труда по компетенциям персонала массовых рабочих специальностей // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – № 7. – С. 788-795. – 0,57 п.л./0,29 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 1,055).
8. Хорошильцева Н.А., Бацокин А.О. Оценка потенциала практического применения компетентностного подхода в оплате труда (на примере железнодорожного транспорта) // Менеджмент в России и за рубежом. М.: изд-во ООО «Финпресс», 2024. – № 5. – С. 93-102. – 0,66 п.л./0,33 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,474).

Иные публикации в рецензируемых научных изданиях, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук:

9. Бацокин А.О., Макекадырова А.С. Применение закона Вебера-Фехнера в оплате труда персонала // Международный научно-исследовательский журнал. – Екатеринбург, 2020. – №4. – 0,38 п.л./0,3 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: не индексируется).
10. Бацокин А.О., Макекадырова А.С. Экономическая сущность компетентного подхода в управлении персоналом на примере железнодорожной отрасли // Региональные проблемы преобразования экономики. – Махачкала: НП «Редакция журнала «РППЭ», 2019. – №10 (108). – С. 164-173. – 0,86 п.л./0,69 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 0,611).
11. Бацокин А.О. Совершенствование системы оплаты труда производственно-промышленного персонала на основе компетентного подхода // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – М.: Инфра-М, 2019. – №2. – Т.8. – С.55-61. – 0,99 п.л./0,99 п.л. (Двухлетний импакт-фактор журнала по РИНЦ 2023: 1,073).