

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ  
РАБОТУ**

**ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА В КОРПОРАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)**

студента 2 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

Букия Никиты Максимовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Леванова Л.Н.

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## **Введение**

В современных условиях развития корпораций возрастает роль оценки руководителей высшего звена, ее информационное, системообразующее, оптимизационное и мотивационное значение. В оценке, как мощном, технологичном инструменте в руках совета директоров заложены основные резервы регулирования, опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей корпорации. Вместе с тем, наряду с многообразными резервами повышения конкурентоспособности и результативности деятельности предприятия оценка топ - менеджеров и совета директоров корпораций содержит в себе значительные противоречия от ее непрофессионального, несистемного, либо формального проведения и использования.

Оценка руководителей высшего звена в компании представляет собой инструмент, способный привести как к перспективному положительному, так и отрицательному социально-экономическому эффекту, а потому ее реализация на практике предъявляет особые, очень высокие требования к квалификации и уровню самосознания экспертов. Сложность внедрения комплексных систем оценки на современных предприятиях обусловлена тем, что накопленный эмпирический материал, научное и практическое знание в области оценки персонала имеет во многом междисциплинарный характер. Проблема заключается в разрозненности наработок по различным вопросам оценки, их рассредоточенности в разных науках - управлении персоналом, экономике труда, социологии труда, психологии труда, теории управления и др., в необходимости консолидации имеющихся концепций, адаптации зарубежных методик к российским условиям.

Возрастание роли оценки топ-менеджеров компаний для развития корпоративного управления требует изменения механизмов и принципов работы с персоналом. Поэтому перед многими российскими организациями стоят задачи разработки комплексных технологий и качественного инструментария, обеспечивающих проведение эффективной оценки менеджеров компаний,

выявление его профессионально-личностного потенциала и решения на этой основе самых сложных задач, связанных с эффективностью их деятельности.

Мероприятия по оценке менеджеров верхнего звена являются формой интенсивного управленческого воздействия на общество и его отдельные сферы (экономическую, социальную, политическую, духовную) посредством формирования социальных механизмов и социальных взаимодействий, обладающих устойчивыми и регулярными формами. В научной литературе и деятельности по управлению персоналом предлагается множество различных технологий, методов, инструментов оценки топ-менеджеров, которые заслуживают изучения и выявления особенностей в практическом применении.

Что касается оценки деятельности членов совета директоров, то с одной стороны, данную оценку рекомендует Кодекс корпоративного управления, а с другой стороны, данный процесс является наиболее противоречивым, так как в основном осуществляется самими директорами, ими же обсуждается и на основе результатов оценки разрабатываются вознаграждения членов совета директоров. В результате оценка директоров превращается в самооценку, а вознаграждения – в самонаграждения, что вызывает массу вопросов и возмущений со стороны общества.

Таким образом, процессы оценки деятельности руководителей высшего звена являются исключительно важными, актуальными и требующими глубокого изучения.

В последнее десятилетие вопросы оценки руководителей высшего звена освещаются как в рамках общей теории управления персоналом, так и в рамках нового направления для российской науки - в теории корпоративного управления. Разработаны основные положения, касающиеся статуса оценки персонала в управлении персоналом, её целей, функций, предмета, видов, разработаны процедуры, технологии и механизмы оценки и др. Значительный вклад в эти достижения внесли Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Веснин В.Р., Волгин Н.А., Горелов Н.А., Дуракова И.Б., Колосова Р.П.,

Костин Л.А., Гриценко Н.Н., Попов Ю.Н., О.С. Виханский, А.И. Роффе, А.Л. Жуков, Л.С. Выгодский, П.Я. Гальперин, Б.М. Генкин, А.М. Добрынин, С.А. Дятлов, Журавлев П.В., Зайцев В.В., Егоршин А.П., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Магура М.И., Маслов Е.В., Матирко В.И., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Потуданская В.Ф., Руденко Г.Г., Симонова И.Ф., Сотникова СИ., Травин В.В., Шекшня С.В. и др. Работы зарубежных ученых, таких как М. Армстронг, П. Друкер, Дж. Карлсон, Р. Марр, Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо, Н. Штайнманн и др. затрагивают современные проблемы развития оценки персонала в зарубежных странах; обобщают подходы к терминологическому аппарату. Однако, выявлением особенностей и противоречий топ - менеджеров корпораций занимаются достаточно узкое число исследователей. В частности Дементьева А.Г. рассматривала основные критерии оценки топ - менеджеров корпораций.

*Предметом исследования* – являются организационно - экономические отношения и отношения управления, складывающиеся в процессе оценки руководителей высшего звена в ОАО «РЖД».

*Объектом исследования* являются способы и методы оценки руководителей высшего звена в ОАО «РЖД».

*Цель работы:* на основе современных подходов и методов провести анализ системы оценки руководителей высшего звена в ОАО «РЖД» и разработать предложения по ее совершенствованию.

Для достижения этой цели в ходе работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки руководителей высшего звена в системе управления персоналом организации;
- систематизировать методы оценки руководителей высшего звена;
- проанализировать действующую систему оценки руководителей высшего звена и используемые методы оценки в ОАО «РЖД»;
- разработать рекомендации совершенствования системы оценки руководителей высшего звена.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы оценки руководителей высшего звена как в ОАО «РЖД», так и в других коммерческих организациях.

*Положения выносимые на защиту:*

- Задачей оценки топ – менеджеров компании является выявление личной сопричастности с бизнесом, которым они руководят. Оценка руководителей компании должна раскрыть, насколько качественно решаются задачи, поставленные перед топ –менеджерами советом директоров корпорации; насколько эффективно топ –менеджеры планируют деятельность персонала и распределяют ресурсы; насколько быстро принимают решения в критических ситуациях; насколько тщательно работают с документами; разрабатывают системы мотивации и обучения подчиненных; внедряют инновационные методы в управлении; насколько эффективно сотрудничество между руководителями и подчиненными. Оценка совета директоров позволяет увидеть реализацию функций совета, идентифицировать те области его работы, которые нуждаются в его совершенствовании.
- По данным годовых отчетов 84 компаний за 2015-2016 год из числа включенных в списки I-II уровня Московской Биржи полноценную самооценку и внешнюю оценку проводили 50% компаний в 2016 году по сравнению с 34% в 2015 году. Среди факторов, замедляющих развитие данного процесса можно выделить: сомнения директоров о возможности компетентной оценки их профессиональных качеств, низкую предполагаемую откровенность коллег, несовершенство применяемой методологии, существенные расходы на внешнюю оценку, пассивность председателя совета директоров.
- Этапами оценки топ менеджеров корпорации являются: разработка и утверждение критериев оценки, разработка инструментария оценки сбор необходимой информации, обработка информации и подготовка

заклучения комитетом по вознаграждениям, рассмотрение результатов на совете директоров. Ключевые показатели эффективности компании, используемые для оценки менеджеров: TSR, ROIC, ROE, EBITDA, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции. Направлениями оценки совета директоров являются: оценка работы совета директоров в целом, оценка работы комитетов совета, оценка индивидуальной работы членов совета директоров, оценка работы председателя совета директоров.

- ОАО «РЖД» - вертикально-интегрированная структура, состоящая из бизнес-единиц, специализирующихся на определенных видах деятельности. Железными дорогами в 2016 г. воспользовались 1 037 млн. человек, что на 1,6 % выше показателя 2015 года. Объемы грузовых перевозок по итогам 2016 года продемонстрировали положительную динамику. Компания продолжает работу по оптимизации расходов, повышению производительности труда и модернизации инфраструктуры. В 2016 году рентабельность собственного капитала (ROE) составила 0,15 %, выросла рентабельность продаж на 1,9 п. п. , рентабельность чистой прибыли составила 0,4 % с ростом на 0,4 п. п.. Компания имеет развитую систему корпоративного управления.
- Модель корпоративных компетенций «5К+Л» (компетентность, клиентоориентированность, корпоративность и ответственность, качество и безопасность, креативность и инновационность + лидерство) описывает специальные «железнодорожные» знания и навыки, необходимые работникам в выполнении конкретной профессиональной функции. Компетенции разъясняют, как именно должны действовать работники на каждом уровне управления, чтобы их поведение соответствовало ценностям бренда ОАО «РЖД».
- Для оценки в Компании используется унифицированная шкала и применяют методы оценки: биографическое интервью, личностные

опросники, тестирование, интервью по компетенциям, глубинное интервью, ассесмент-центр, «опрос 360 градусов», тест: «Бизнес IQ» и психологический тест «Бизнес-профиль РЖД». Порядок применения этих оценочных инструментов описывает регламент формирования кадрового резерва. В результате оценки кадровый резерв делится на «Золотой фонд», «Стратегический резерв» и «Оперативный резерв».

- Для «оценки 360 градусов» необходимо избегать сложных терминов и двусмысленности; использовать всем понятные слова; избегать крайностей; 5-балльной шкалы. Включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов; вопросы – перевертыши; вопросы-дубли.
- Можно воспользоваться методом расчета затрат и оценки эффективности, связанных с совершенствованием системы стратегического управления персоналом. Затраты на совершенствование оценки топ-менеджеров компании можно подразделить на единовременные и текущие, а потом применить метод дисконтирования.
- Необходимо оценивать деятельность совета директоров как команды. Анкеты и интервью должны содержать набор открытых вопросов и вопросов с готовыми вариантами ответов в баллах. При обработке анкет необходимо: исключить данные оценки директором самого себя; выделить количество оценок «плохо», «совершенно не согласен»; обратить особое внимание на одинаковые оценки по всем показателям, либо оценки «отлично» всем директорам по всем критериям. На начальном этапе достаточен метод 180°. При задействовании внешнего эксперта Компания может воспользоваться данными сайта [zakurki.gov.ru](http://zakurki.gov.ru). Повысят активность проведения оценки совета директоров в ОАО «РЖД»: повышение активности председателя совета директоров; проведение предварительных встреч организатора (корпоративного секретаря) с директорами, еще не сформировавшими

свое мнение по поводу оценки, либо с противниками; вовлечение в подготовку совета комитета по кадрам; включение в план работы совета директоров процедуры его оценки.

*Новизна работы:*

- Выявлена специфика оценки топ – менеджеров и совета директоров корпорации. Выявлены основные тенденции в развитии оценки совета директоров в российских корпорациях, а также факторы препятствующие данному процессу.
- Сформулированы теоретико - методологические основы оценки, как топ-менеджеров корпорации, так и совета директоров. Среди них выявлены этапы оценки топ - менеджеров, ключевые показатели эффективности, основные методики оценки топ менеджеров, направления и инструменты оценки совета директоров.
- Выявлены особенности развития ОАО «РЖД»: производственные и финансовые показатели, организационная структура и корпоративная система; конкурентные преимущества.
- Раскрыто содержание модели корпоративных компетенций «5К+Л» с точки зрения уровней руководящих работников; показана связь «железнодорожных» компетенций с брендом ОАО «РЖД» и роль данной модели в системе оценки деятельности руководителей высшего уровня.
- Определена специфика применения методов оценки персонала и руководителей ПАО «РЖД» при формировании кадрового резерва Компании.
- Предложены направления совершенствования оценки руководителей высшего звена в ОАО «РЖД»: совершенствование формирования опросника в методе «оценка 360 градусов»; внедрение анализа эффективности оценки руководителей высшего звена а также внедрение оценки совета директоров в ОАО «РЖД».



## Основное содержание работы

Хозяйственная деятельность компании началась с 1 октября 2003 года. За время развития ОАО «РЖД» трансформировалось в вертикально-интегрированную структуру, состоящую из бизнес-единиц, специализирующихся на определенных видах деятельности (оказание услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и иных услуг, связанных с предоставлением этой инфраструктуры; оказание услуг по предоставлению железнодорожных путей не общего пользования, принадлежащих обществу; выполнение работ по эксплуатации и другое). Ее базовыми элементами являются корпоративный центр и бизнес-единицы, которые объединяются в 5 бизнес-блоков: «Перевозочный и логистический», «Пассажирские перевозки и сервис», «Инфраструктура», «Международный инжиниринг и транспортное строительство», «Социальный».

В ходе исследования были выявлены миссия и задачи ОАО «РЖД». При выполнении задач Компания достигла следующих показателей: Железными дорогами в 2016 г. воспользовались 1 037 млн. человек, что на 1,6 % выше показателя 2015 года. Объемы грузовых перевозок по итогам 2016 года также продемонстрировали положительную динамику. Компания продолжает работу по оптимизации расходов, повышению производительности труда и модернизации инфраструктуры.. В 2016 году железнодорожный транспорт продолжал испытывать конкурентное давление со стороны воздушного транспорта на внутрироссийских направлениях. В результате, по итогам 2016 года рентабельность собственного капитала (ROE) составила 0,15 %. выросла рентабельность продаж на 1,9 п. п., рентабельность чистой прибыли составила 0,4 % с ростом на 0,4 п. п.

Компания имеет развитую систему корпоративного управления, так как в течение 2015–2016 годов осуществило массу мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления: 25% состава совета директоров – независимые директора, созданы система казначейского

контроля и система управления рисками, сформированы 4 комитета совета директоров и др.

В ОАО «РЖД» в соответствии с Ценностями бренда Компании была создана Модель корпоративных компетенций «5К+Л» (компетентность, клиентоориентированность, корпоративность и ответственность, качество и безопасность, креативность и инновационность + лидерство). То есть компетенции разъясняют, как именно должны действовать работники на каждом уровне управления, чтобы их поведение соответствовало ценностям бренда ОАО «РЖД». Модель корпоративных компетенций описывает специальные «железнодорожные» знания и навыки, необходимые работникам в выполнении конкретной профессиональной функции. Например, под качеством работы руководителей высшего звена - начальников департаментов, филиалов, дирекций понимается их способность выстроить работу всей системы в целом и нацелить коллектив на решение задач, требующих дополнительных усилий. И эти требования отражены в компетенции «Управление эффективностью».

Управленцы, решившие обучаться в Корпоративном университете, проходят оценку компетенций, для которой используется унифицированная шкала. В компании применяют известные методы оценки: биографическое интервью, личностные опросники, тестирование, интервью по компетенциям, глубинное интервью, ассесмент-центр. Развивается метод «Опрос 360 градусов». Для тестирования руководителей начальных уровней управления были адаптированы теста: «Бизнес IQ» и психологический тест «Бизнес-профиль РЖД».

Порядок применения этих оценочных инструментов описывает регламент формирования кадрового резерва. Предварительная оценка при создании кадрового резерва позволяет разбить его на три категории: «Золотой фонд», «Стратегический резерв» и «Оперативный резерв», у каждой из которых в результате будет своя специфика подготовки.

Выявлено, что в Компании совершенно не проводится оценка эффективности деятельности совета директоров.

### **Заключение**

В результате разработки направлений совершенствования оценки руководителей высшего звена можно предложить.

Для внедрения метода «оценки 360 градусов» для оценки руководителей высшего звена, во избежание ряда ошибок, можно сформулировать рекомендации по составлению опросника. При формулировании опросов-утверждений рекомендуется придерживаться следующих правил: избегать сложных терминов и двусмысленности; использовать всем понятные слова; избегать крайностей (исключение — проверка искренности и объективности отвечающих). *В шкале оценки* стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться. Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации». *Для обеспечения достоверности ответов* в анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Необходимо включать в анкету вопросы – перевертыши. Вопросы-дубли позволяют проанализировать оценки на предмет объективности и достоверности и исключить те, которые не отвечают этим критериям.

Для проведения анализа эффективности оценочных процедур оценки топ-менеджеров и руководителей верхнего звена управления в ОАО «РЖД» можно воспользоваться методом расчета затрат и оценки эффективности, связанных с совершенствованием системы стратегического управления персоналом. Затраты на совершенствование оценки топ-менеджеров компании можно подразделить на единовременные и текущие, а потом применить метод дисконтирования .

В силу того, что в ОАО «РЖД» вообще не проводится никакой оценки эффективности деятельности совета директоров, то можно посоветовать начать данную практику в Компании с оценки деятельности совета директоров как команды. Анкеты и интервью должны содержать набор открытых вопросов и вопросов с готовыми вариантами ответов в баллах, которые остаются неизменными из года в год, что позволит совету директоров ОАО «РЖД» проводить сравнительный анализ своей работы за длительный период. При обработке анкет необходимо: исключить данные оценки директором самого себя; выделить количество оценок «плохо», «совершенно не согласен» с целью их отдельного анализа; обратить особое внимание на одинаковые оценки по всем показателям, либо оценки «отлично» всем директорам по всем критериям. На начальном этапе внедрения оценки совета директоров метод 180°, предполагающий опрос членов директоров является вполне достаточным. При задействовании внешнего эксперта Компания может воспользоваться данными сайта [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru).

Повысят активность проведения оценки совета директоров в ОАО «РЖД»: повышение активности председателя совета директоров; проведение предварительных встреч организатора (корпоративного секретаря) с директорами, еще не сформировавшими свое мнение по поводу оценки, либо с противниками; вовлечение в подготовку совета комитета по кадрам; включение в план работы совета директоров процедуры его оценки.