
ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331.103
ББК 65.242

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: АНАЛИЗ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

К. С. Куксенко¹, Т. А. Коркина¹, О. А. Лапаева²

¹ Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия

² Челябинский филиал Института горного дела УрО РАН, Челябинск, Россия

В статье проанализирована система регламентации труда руководителей на горнодобывающем предприятии. Разработаны количественные показатели деятельности руководителя и система рейтинговой оценки, позволяющие оценить качество управления. Предложена методика разработки функционала руководителей как метод совершенствования регламентации их труда.

Ключевые слова: *регламентация труда, горнодобывающее предприятие, руководители, функционал, рейтинг.*

REGULATION OF LABOR MANAGERS OF MINING ENTERPRISES: ANALYSIS AND IMPROVEMENTS

K.S. Kuksenko¹, T.A. Korkina¹, O.A. Lapaeva²

¹ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

² Chelyabinsk branch of the Institute of mining UB RAS, Chelyabinsk, Russia

In work the system of the labor regulation of mining enterprises' managers is analyzed. Quantitative indicators of managers' work and rating system, allowing to estimate quality of management are developed. The methodology of development of executive functions as a method of improvement labor regulation of managers is proposed.

Keywords: *labor regulation, mining enterprise, managers, functional, rating.*

На сегодняшний день в теории и практике управления понятие «регламентация» носит преимущественно формальный характер, отражающий юридическое закрепление каких-либо норм. Наиболее распространенное определение регламентации труда — это установление правил,

положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций [5, с.46].

Одним из первых, кто прямо указал на проблему регламентации, считается Эмиль Дюркгейм. Он это сделал в своей работе, посвященной

разделению труда, более ста лет назад. Он отмечает: «Чем более солидарны члены общества, тем более поддерживают они разнообразные отношения друг с другом, так и с группой в целом. С другой стороны, число этих отношений непременно пропорционально числу определяющих их юридических правил» [4. С. 120]. Таким образом, он четко указывает на юридический аспект регламентации, хотя сам термин «регламентация» пока не использует [7. С. 9].

Согласно классификации Э. Дюркгейма, существуют 4 проблемы регламентации, которые должен решать каждый руководитель [10. С. 48]:

1. Регламентация. Объем и качество.
2. Регламентация и свобода.
3. Регламентация и самоорганизация.
4. Регламентация и справедливость.

Рассмотренные более ста лет назад проблемы регламентации существуют и сегодня. Особенно актуальны поднятые проблемы соотношения регламентации и свободы, и самоорганизации в деятельности руководителей, поскольку деятельность руководителя обладает рядом отличительных характеристик. Так, исследователи вопроса характера труда руководителей и управленческого персонала на сегодняшний день говорят о том, что труд управленческого персонала носит следующий характер [9. С. 11–12]:

1. Умственный,
2. Разнообразный, нестабильный,
3. Творческий,
4. Предпринимательский,
5. Информационно-коммуникационный,
6. Инновационный.

Соотнесение характера труда руководителей и проблем, выделенных в системе регламентации в целом, позволяет выявить недостатки, существующие в регламентации труда руководителей:

1. *Объем и качество регламентов.* Большое количество регламентов в деятельности руководителей, не дает гарантии более качественного процесса управления, а иногда, наоборот, может производить обратный эффект. Также необходимо исключить формалистский подход к существующим регламентам (в них не должно быть противоречий и несостыковок).

2. *Регламентация и свобода.* Необходимо создать такую систему регламентации на предприятии, которая не ограничивала бы руководителей, а, наоборот, создавала им поле свободы.

3. *Регламентация и самоорганизация.* Деятельность руководителей непостоянна и зависит от сложившихся условий и обстоятельств, в которых руководитель вынужден принимать управленческие решения. Предусмотреть все возможные варианты и прописать их в инструкциях невозможно, поэтому необходима система основных

показателей, на которые руководитель может ориентироваться в процессе своей деятельности.

4. *Регламентация и справедливость.* Регламентация не выполнит свою функцию обеспечения солидарности, если она не будет справедлива, в связи с этим необходима система оценки, позволяющая объективно отражать качество выполнения руководителем своих функций и регламентов.

Таким образом, сложность процесса регламентации труда руководителей определяется тем, что данная категория работников обладает особым творческим и разнообразным характером труда и рядом специфических особенностей деятельности, затрудняющих установление и закрепление в документальной форме четких алгоритмов действий при осуществлении ими своих трудовых функций.

В деятельности руководителя основным регламентирующим документом является должностная инструкция.

Должностная инструкция, являясь необходимым звеном системы актов о компетенции, закрепляет реализуемую деятельность в формализованных правилах. В идеале должностная инструкция должна выполнять функцию нормативной деятельности работников, основной целью которой является четкое разделение и закрепление по каждой должностной позиции обязанностей, прав и ответственности [2. С. 30].

Для оценки состояния регламентации труда руководителей на горнодобывающих предприятиях был проведен анализ должностных инструкций руководителей. Анализ проводился путем выявления в пунктах инструкций основных направлений деятельности руководителя, а именно:

- обеспечение безопасности;
- обеспечение эффективности;
- поддержание порядка (воспроизводство деятельности);
- развитие.

Помимо анализа проводилась самооценка должностных инструкций руководителями, которые должны осуществлять деятельность исходя из этих инструкций. По итогам анализа и самооценки должностных инструкций некоторые руководители относят пункты должностной инструкции, направленные на поддержание порядка, к направлениям «развитие», «безопасность», «эффективность». Данная ситуация показывает, что руководители не понимают своих основных функций и направлений деятельности.

Анализ должностных инструкций руководителей выявил следующие проблемы:

1. Полное или частичное отсутствие функции развития. Функция развития, которая

включает создание необходимых условий для работы персонала структурного подразделения и всей организации, должна быть одной из ключевых функций руководителя, однако в должностных инструкциях она либо отсутствует совсем, либо выражена неявно.

2. Инструкция преимущественно носит формальный характер. Структура инструкции является типовой, и большинство обязанностей и функций, отраженных в ней, идентичны обязанностям рабочих — «соблюдать правила техники безопасности», «осуществлять и выполнять требования законодательных, нормативных документов по охране окружающей среды», то есть доля действительно важных и соответствующих должности руководителя функций очень мала.
3. Большинство руководителей не знакомы с содержанием своей должностной инструкции. В связи с тем, что инструкция в большинстве своем типовая, многие руководители подписывают ее, не ознакомившись с содержанием. То есть в ходе анализа были выявлены смысловые и логические ошибки, однако инструкция была подписана, и руководитель осуществлял свою деятельность в рамках этой инструкции.

Исходя из анализа должностных инструкций руководителей, можно сделать вывод, что на сегодняшний день документ, основным предназначением которого является регламентация деятельности руководителя и отражение его основных функций, не реализует это предназначение. В своей деятельности большинство руководителей его не используют и управляют не исходя из своих должностных функций, а по принципу «здесь и сейчас», то есть не осуществляют планирование и развитие на будущее, а решают текущие вопросы либо устраняют последствия нерешенных в предыдущем периоде задач.

Поскольку для руководителей, как для рабочих, невозможно прописать четкую последовательность действий в той или иной ситуации, в рамках совершенствования регламентации труда руководителей особое внимание необходимо уделить не «процессу», а «результату», т. е. показателям качества управления. Данные показатели предлагается разделить по основным направлениям деятельности руководителя: результативность, безопасность, эффективность, развитие и работа с персоналом (табл. 1).

Разработанные количественные показатели деятельности руководителей нуждаются в документальном закреплении, то есть в регламентации. То есть в целях совершенствования ре-

гламентации труда необходимо формализовать деятельность руководителя, а именно создать систему функций управления, реализация которых обеспечивает требуемую динамику повышения эффективности и безопасности производства. Такая формализованная система функций управления представляет собой функционал руководителя.

Функционал руководителя не только определяет круг выполняемых руководителем функций, но и определяет методы решения поставленных перед руководителем задач.

Исследования по разработке функционала руководителя определяют ряд методологических положений [3. С. 15]:

1. Функционал — это предназначение руководителя и главное средство обеспечения требуемой динамики повышения эффективности и безопасности производства в конкретной зоне ответственности.
2. Функционал должен быть институционально закреплён и обеспечен соответствующими средствами и механизмом контроля его реализации.
3. Меру освоения функционала руководителя следует оценивать по показателям эффективности и безопасности производства, и эффективности работы с персоналом.
4. Освоение требуемых типов функционалов и их развитие необходимо осуществлять посредством усиления вовлеченности и повышения потенциала руководителя в ходе решения задач совершенствования производства в своей зоне ответственности.

На некоторых горнодобывающих предприятиях ведется работа по формированию и развитию функционалов руководителей как корпоративных документов, которые оформляются в виде Положения о должностном лице. Однако проведенный анализ существующих должностных инструкций показал, что на сегодняшний день инструкция носит формальный характер и некоторые руководители не знакомы с ее содержанием. Кроме того, многие руководители недовольны большим количеством регламентирующих документов, и еще один документ, регламентирующий деятельность, может вызвать отторжение со стороны руководителей, и новый документ не окажет должного эффекта. В связи с этим необходимо не создавать новый документ, а изменить уже имеющийся, то есть усовершенствовать должностную инструкцию (табл. 2).

На горнодобывающих предприятиях ведется работа по формированию функционалов руководителей, однако на сегодняшний день не сформирована единая методика разработки и внедрения данных функционалов, а также не всегда

Показатели деятельности руководителя*

Направление деятельности	Показатель оценки	Формула**
1. Результативность	Объем продукции, услуг	$T, T\text{-км}, M^3$
	Коэффициент качества продукции, услуг	$K_{кп} = (N_{п} - N_{бр}) / N_{п}$
	Коэффициент качества планирования	$K_{кп} = N_{пп} / N_{оп}$
	Коэффициент операционной организованности	$K_{оо} = N_{со} / N_{оо}$
2. Безопасность	Количество нарушений техники безопасности	$\rightarrow 0$
	Коэффициент частоты травмирования	$K_{чт} = N_{т} / N_{с}$
	Коэффициент эффективности обеспечения безопасности труда работников	$K_{э}^B = N_{устр}^B / N^B$
	Коэффициент надежности обеспечения безопасности труда работников	$K_{н}^B = N_{п}^B / N$
3. Эффективность	Себестоимость производства	$\rightarrow \min$
	Коэффициент нарушений технологических параметров	$K_{тн} = N_{отн} / N_{оо}$
	Коэффициент использования оборудования	$K_{ио} = T_{ф} / T_{п}$
	Коэффициент использования рабочего времени	$K_{и.р.в.} = T_{ф} / T_{п}$
4. Работа с персоналом	Нарушение трудовой дисциплины	$\rightarrow 0$
	Уровень профессионализма	$\rightarrow 1$
	Качество кадрового состава	$\rightarrow \max$
	Наличие кадрового резерва на более высокий уровень управления	$K_{кр} = Ч_{р} / Ч_{ш}$
5. Развитие	Количество инноваций	$\rightarrow \max$
	Коэффициент внедрения инноваций	$K_{ви} = N_{ви} / N_{ои}$
	Коэффициент эффективности инноваций	$K_{эи} = Э_{ви} / З_{рви}$

* составлено автором на основе [1]

** Обозначения:

 $N_{п}$ — общее количество продукции, услуг, работ; $N_{бр}$ — количество бракованной продукции, некачественно оказанных услуг / работ; $N_{пп}$ — количество периодов, отработанных с плановыми параметрами; $N_{оп}$ — общее количество периодов; $N_{со}$ — количество стандартизованных операций в производственном процессе; $N_{оо}$ — общее количество операций в производственном процессе; $N_{т}$ — количество случаев травмирования; $N_{с}$ — количество смен в отчетном периоде; $N_{устр}^B$ — количество устраненных нарушений за период; N^B — общее количество нарушений за период; $N_{п}^B$ — количество мес. (сут., см.), отработанных без нарушений правил безопасности; N — количество мес. (сут., см., ч) в периоде; $N_{отн}$ — количество операций, выполненных с технологическими нарушениями; $T_{ф}$ — фактическое время; $T_{п}$ — плановое время; $Ч_{р}$ — численность работников, готовящихся к замещению вышестоящих должностей; $Ч_{ш}$ — штатная численность подразделения; $N_{ви}$ — количество внедренных инноваций; $N_{ои}$ — общее количество инноваций (внедренные и не принятые к внедрению); $Э_{ви}$ — социальный и экономический эффект от внедрения инноваций; $З_{рви}$ — затраты на разработку и внедрение инновации.

ясно, какие показатели результатов управления необходимо включать в данный функционал.

Во-первых, для совершенствования регламентации труда руководителей и разработки и внедрения функционала руководителей необходимо учитывать качество управления. Для оценки ка-

чества управления была разработана пошаговая схема (см. рис. 1).

Необходимость оценки качества управления для регламентации труда и разработки функционала руководителя вызвана тем, что в ходе трудовой деятельности руководитель должен

Предлагаемые изменения в должностную инструкцию руководителя*

Показатель сравнения	Существующая должностная инструкция	Предлагаемая должностная инструкция
Целевое предназначение	Документ, определяющий место руководителя в структуре подразделения	Действенный инструмент управления и нормирования, определяющий методы решения поставленных перед руководителем задач
Характер документа	Типовой отраслевой документ	Документ, учитывающий особенности деятельности конкретного подразделения и руководителя
Состав документа	Задачи, права, обязанности и ответственность, порядок приема, замещения и увольнения	Задачи, права, обязанности и ответственность, порядок приема, замещения и увольнения, целевые задачи руководителя, методы их решения и способы обеспечения взаимодействия персонала
Показатели деятельности	Отсутствуют	Количественные показатели результатов деятельности руководителя (см. табл. 1)

* Составлено автором.

выполнять все основные управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль). Однако на практике довольно часто происходит ситуация, когда одной из функций руководитель уделяет больше своего рабочего времени, считая, что она является более приоритетной, например контролю, из-за этого недостаточное внимание уделяется остальным, что в свою очередь приводит к тому, что в работе подразделения возникают проблемы из-за недостаточного внимания к мотивации персонала или некачественной организации производственного процесса. Для того чтобы выявить, как руководитель распределяет свое рабочее время по функциям управления и как это влияет на работу подразделения, необходимо провести анализ соответствия фактического и требуемого уровня качества управления.

Нормативные значения оценки качества выполнения функционала руководителей подразделений и оценки их профессиональных качеств устанавливаются руководителем предприятия исходя из разработанных специальных матриц, в которых 5 уровней развития: 1 — крах неизбежен, 2 — деградация, 3 — воспроизводство, 4 — расширенное воспроизводство, 5 — устойчивая траектория развития. Так, например, если требуемый уровень развития предприятия не подразумевает расширения производства и выход на новый уровень развития, а направлен исключительно на поддержание уже достигнутого уровня, нормативные значения качества управления и профессиональных качеств руководителей структурных подразделений устанавливаются в районе 3 уровня.

Для решения проблемы соотношения регламентации и оценки выполнения функционала руководителем предлагается использовать рейтинговую оценку деятельности руководителей, тем более что основой этой оценки выступают

разработанные количественные показатели деятельности.

Существующая на горных предприятиях система оценки результатов деятельности структурных подразделений ориентирована в основном на обоснование размера премирования руководителей и работников подразделения [8. С. 107]. Однако в современных условиях актуальной является задача достоверного и комплексного информационного обеспечения о соответствии получаемых результатов целевым параметрам развития предприятия (подразделения).

В связи с этим необходима система оценки результатов труда, которая была бы не только инструментом контроля и установления размера премии, но и отражала реальные результаты деятельности, анализ которых способствовал бы планированию деятельности и развитию предприятия.

В качестве такой системы целесообразно использовать систему рейтинговой оценки. Основные отличительные особенности данной системы от существующей системы оценки представлены в табл. 3.

Можно сделать вывод, что существующая, традиционная для многих горнодобывающих предприятий система оценки деятельности производственного подразделения имеет все признаки так называемой запаздывающей системы, а система рейтинговой оценки нацелена на релевантность предоставляемых данных.

Кроме того, рейтинговая оценка более динамична, то есть рейтинг является оценкой на заданный момент времени и периодически должен подтверждаться или изменяться с учетом меняющейся цели развития предприятия, экономической ситуации, условий и факторов производства. Необходимо проводить текущий мониторинг и обновлять рейтинги на основе периодического пересмотра рейтинговой оценки.

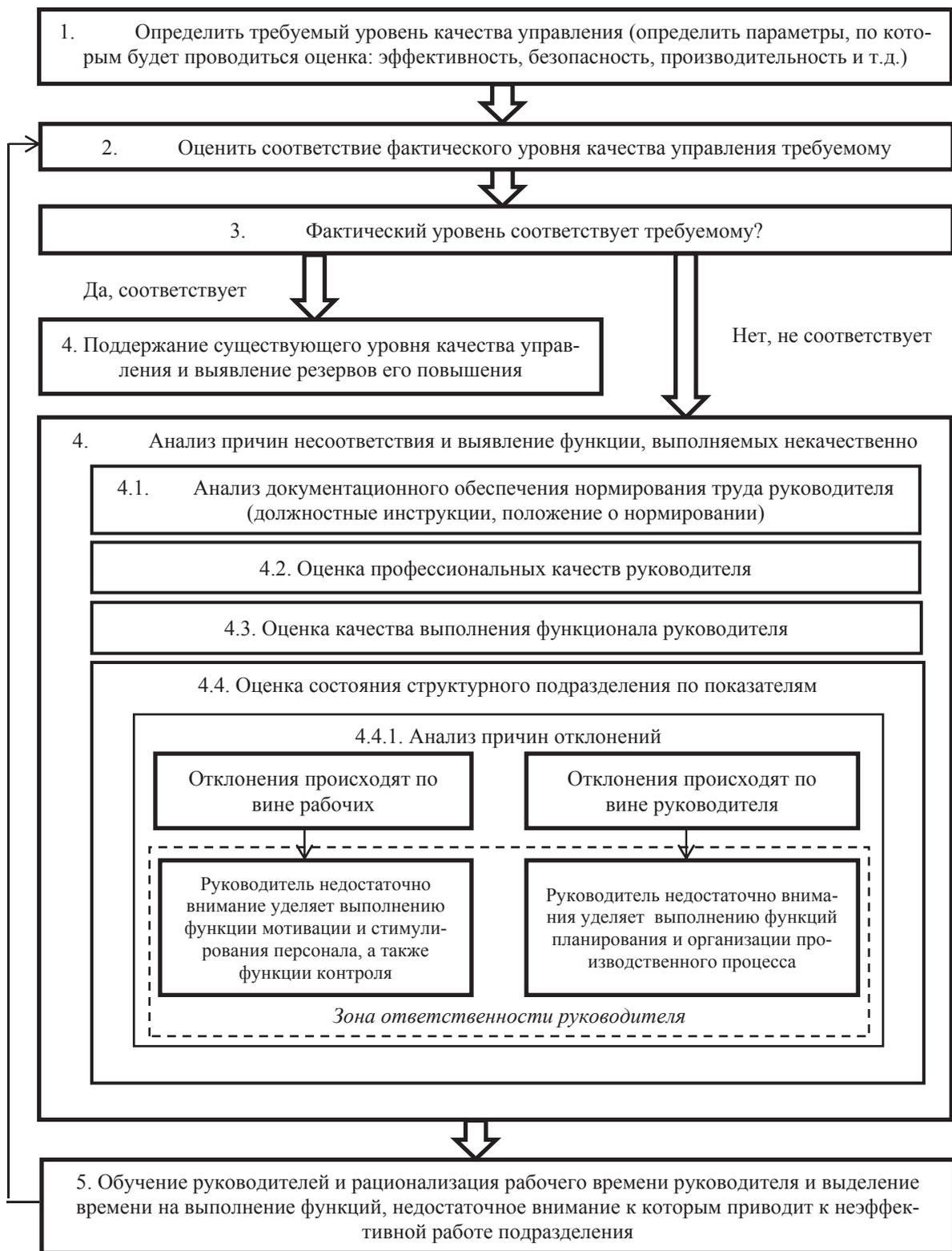


Рис. 1. Порядок оценки качества управления при совершенствовании регламентации труда руководителей (составлено автором)

Сравнение существующей системы оценки результатов деятельности структурных подразделений горнодобывающего предприятия и системы рейтинговой оценки [6. С. 237]

Характеристики	
существующей системы оценки	системы рейтинговой оценки
1. Нет наглядного представления результатов работы службы по направлениям: работа с персоналом, результаты работы службы в части ее развития	1. Результаты работы предприятия (подразделения) представлены комплексно, наглядно и выделены цветом относительно заданного уровня по основным направлениям: безопасность, эффективность, работа с персоналом, развитие.
2. При рассмотрении преобладает план-факт-анализ показателей, динамика показателей и их тенденции практически не рассматриваются	2. Позволяет проследить динамику, прогнозировать изменение значений при изменении целей и задач предприятия (подразделения), вносить корректировки через весовые коэффициенты
3. Отсутствие единого измерителя результатов работы руководителей различных подразделений, нет сопоставимости результатов	3. Используется единый измеритель (баллы) результатов работы руководителей производственных подразделений, есть возможность сопоставления
4. Не позволяет оценить и сопоставить количественные и качественные характеристики объекта управления руководителя подразделения	4. Позволяет оценить как количественные показатели, так и качественные характеристики объекта управления руководителя 5. Возможность организации внутренней конкуренции между службами как инструмента повышения мотивации персонала

Цель освоения рейтинговой оценки результатов деятельности подразделений — вовлечение менеджмента всех уровней управления предприятием в процесс взаимовыгодного сотрудничества, направленного на повышение эффективности и безопасности производства [7. С. 107].

Таким образом, совершенствование регламентации труда руководителей путем изменения должностной инструкции, отражающей не только место, значение и ответственность руководителя в структуре предприятия, но и функционал руководителя, методы решения целевых задач и способы обеспечения взаимодействия персонала подразделения, создаст условия для повышения эффективности работы руководителя, управления и развития производственного процесса.

Для обеспечения системного подхода к совершенствованию регламентации труда руководителей на горнодобывающих предприятиях разработан алгоритм, который представлен на рис. 2.

Регламентация функционала руководителя и рейтинговая оценка его деятельности будут способствовать повышению эффективности деятельности руководителя, качественному выполнению им своих функций, грамотной организации производственного процесса, что, в свою очередь, приведет к формированию требуемых взаимоотношений и взаимодействия всего персонала структурного подразделения, что закономерно приводит к повышению эффективности деятельности предприятия.

Мероприятия по совершенствованию регламентации труда требуют комплексного анализа их эффективности, так как оказывают влияние одновременно на различные стороны производственной деятельности как самого руководителя, так и всего предприятия. Поэтому анализируются материально-технические, организационные и экономические последствия, а также учитываются их социальная значимость.

Оценивать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию регламентации труда руководителей путем внедрения функционала руководителя и системы рейтинговой оценки предлагается посредством изменения результатов рейтинговой оценки и полученного от этого эффекта, так, изменение рейтинга (до внедрения предлагаемого проекта и после внедрения) отразит, эффективны ли были предложенные мероприятия.

Совершенствование регламентации труда руководителя на основе разработки и применения количественных показателей деятельности и функционала руководителя, а также рейтинговой оценки его деятельности будут способствовать повышению эффективности руководителя, качественному выполнению им своих функций, грамотной организации производственного процесса, что, в свою очередь, приведет к формированию требуемых взаимоотношений и взаимодействия всего персонала и, как следствие, к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

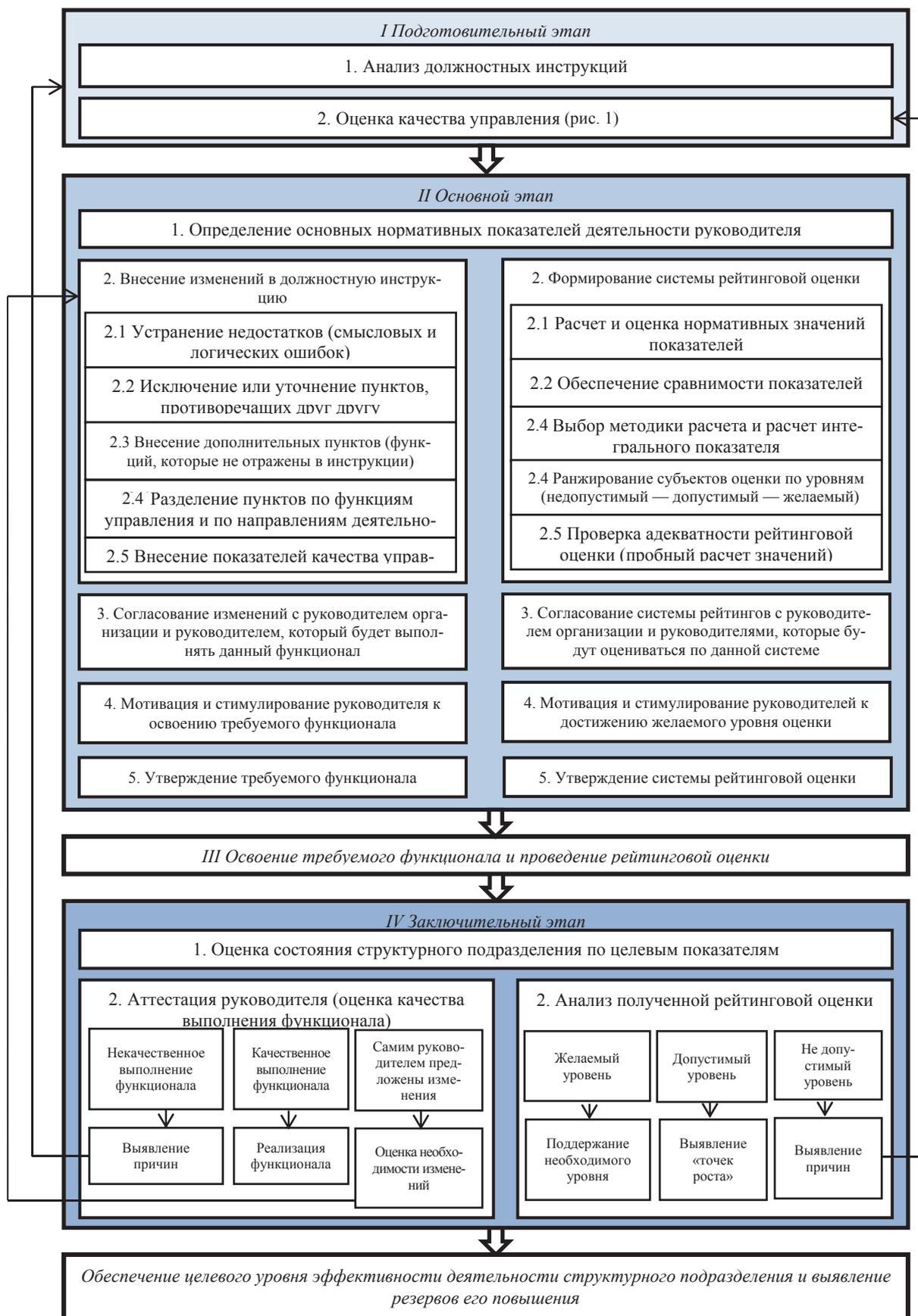


Рис. 2. Алгоритм совершенствования регламентации труда руководителей (составлено автором)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамов, В. П. О развитии функционала начальника участка угледобывающего предприятия / В. П. Адамов, Т. А. Коркина // Уголь. — 2016. — № 2. — С. 76–77.
2. Давыдовский, Ф. Н. Регламентация труда руководителей, специалистов и служащих как средство анализа содержания управленческой деятельности / Ф. Н. Давыдовский // Экономика, предпринимательство и право. — 2014. — Т. 4. — № 3. — С. 30–48.
3. Дьяконов, А. В. Развитие функционала начальника участка для повышения эффективности и безопасности производства на угольном разрезе : дис. ... канд. техн. наук. / А. В. Дьяконов. — М., 2013. — 132 с.
4. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Э. Дюркгейм. — М. : Наука, 1991. — 575 с.
5. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Проспект, 2012. — 64 с.
6. Карпов, А. Н. Система рейтинговой оценки результатов деятельности руководителей производственных подразделений транспортного предприятия / А. Н. Карпов, Ю. А. Оленик // Повышение безопасности и эффективности угледобычи. — 2016. — № 12 (спец. вып. 41). — С. 232–244.
7. Конюкова, Н. И. Регламентация и нормирование труда : учеб. пособие / Н. И. Конюкова, А. Е. Бойко. — Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. — 158 с.
8. Коркина, Т. А. Система рейтингов как инструмент оценки и развития профессионализма работника / Т. А. Коркина, О. С. Шивырялкина // Актуальные проблемы государственного и корпоративного управления : сб. науч. тр. / под общ. ред. С. А. Головихина. — Челябинск : Край Ра, 2016. — С. 106–109.
9. Миядин, А. Н. Нормирование труда управленческого персонала на промышленных : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. Н. Миядин. — Омск, 2011. — 22 с.
10. Чернышев, С. Б. Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету: цикл лекций / С. Б. Чернышев. — М. : Молодая гвардия, 2001. — 685 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Куксенко Ксения Сергеевна — магистрант Челябинского государственного университета. kuksenko-k@mail.ru

Коркина Татьяна Александровна — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. kort2005@mail.ru

Лапаева Оксана Анатольевна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Челябинского филиала Института горного дела УрО РАН. lapaeva@yandex.ru

REFERENCES

1. Adamov V.P. O razvitiifunktsionala nachal'nika uchastka ugledobyvayushhego predpriyatiya [About development of the functional of the chief of the site of the coal mining enterprise] *Ugol'* [Coal], 2016, no. 2, pp. 76–77. (In Russ.).
2. Davydovskij F.N. Reglamentatsiya truda rukovoditelej, spetsialistov i sluzhashhikh kak sredstvo analiza sodержaniya upravlencheskoj deyatel'nosti [Regulation of the work of managers, specialists and employees as a means of analyzing the content of management]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, entrepreneurship and law], 2014, vol. 4, no. 3, pp. 30–48. (In Russ.).
3. D'yakonov A.V. *Razvitie funktsionala nachal'nika uchastka dlya povysheniya ehffektivnosti i bezopasnosti proizvodstva na ugol'nom razreze* [Development of the functional of the site manager to improve the efficiency and safety of production on the coal section]. Thesis. Moscow, 2013. 132 p. (In Russ.).
4. Dyrkgejm E. *O razdelenii obshhestvennogo truda. Metod sotsiologii* [On the division of social labor. The method of sociology]. Moscow, 1991. 575 p. (In Russ.).
5. Ivanovskaya L.V., Mitrofanova E.A. *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Organizatsiya, normirovanie i reglamentatsiya truda personala* [Personnel management: theory and practice. Organization, standardization and regulation of work personnel]. Moscow, 2012. 64 p. (In Russ.).
6. Karpov A.N. *Sistema rejtingovoj otsenki rezul'tatov deyatel'nosti rukovoditelej proizvodstvennykh podrazdelenij transportnogo predpriyatiya* [System of rating evaluation of performance of heads of production units of the transport company]. *Povyshenie bezopasnosti i ehffektivnosti ugledobychi* [Improving the safety and efficiency of coal production], 2016, no. 12, pp. 232–244. (In Russ.).
7. Konyukova N.I. *Reglamentatsiya i normirovanie truda* [Regulation and regulation of labor]. Novosibirsk, 2015. 158 p. (In Russ.).

-
8. Korkina T.A. Sistema rejtingov kak instrument otsenki i razvitiya professionalizma rabotnika [Rating system as a tool for evaluation and development of professionalism of the employee]. *Aktual'nye problemy gosudarstvennogo i korporativnogo upravleniya* [Actual problems of state and corporate management]. Chelyabinsk, 2016. Pp. 106–109. (In Russ.).
 9. Miyadin A.N. *Normirovanie truda upravlencheskogo personala na promyshlennykh predpriyatiyakh* [Work standardizing for management personnel at industrial enterprises]. Abstract of thesis Omsk, 2011. (In Russ.).
 10. Chernyshev S.B. *Korporativnoe predprinimatel'stvo: ot smysla k predmetu* [Corporate entrepreneurship: from sense to object], Moscow, 2001. 685 p. (In Russ.).