

В диссертационный совет ДМ 218.012.06  
при ФГБОУ ВО «Сибирский  
государственный университет путей  
сообщения»

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента на диссертационную работу **Гашковой Людмилы**

**Вячеславовны**, выполненной на тему «Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций» и представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 –

**Экономика и управление народным хозяйством**

**(менеджмент)**

**1. Актуальность темы исследования.** Динамичное изменение внешней среды, обновление материально-технической базы структурных подразделений и филиалов холдинга ОАО «РЖД», повышение уровня конкурентоспособности на рынке транспортных услуг, улучшение финансово-экономических показателей их деятельности стимулируют новый взгляд на решение проблемы управления качественными характеристиками и квалификацией работников. Необходимость развития методологических и методических основ управления компетентностью персонала, исследования причин и предпосылок использования принципов компетентностного подхода в менеджменте транспортной организации, выявления направлений использования отечественного и зарубежного опыта эффективного управления компетентностью персонала, повышения уровня кадрового обеспечения основных видов деятельности холдинга «РЖД» на основе использования математической модели формирования и оценки компетентности специалиста обусловили актуальность темы диссертации.

**2. Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в**

**диссертации.** Цель диссертационной работы, заключающаяся в разработке системы управления компетентностью персонала предприятий железнодорожного транспорта в современных условиях на основе процессного подхода, вполне отвечает актуальности намеченной темы исследования. Работа структурирована в соответствии с заявленной целью и направлена на реализацию основных задач исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения (общий объем 165), библиографического списка из 189 наименований, содержит 16 таблиц, 39 рисунка, 14 формул и приложения, что позволяет судить об основательности и представительности полученных результатов.

Во *введении* обосновывается актуальность темы исследования, теоретическая и практическая значимость, определяется цель и задачи, объект и предмет изучения, указывается методологическая и теоретическая основы работы, ее научная новизна и практическая значимость.

В *первой главе* «Теоретические основы компетентности как управленческой категории современного менеджмента» рассмотрена эволюция становления и развития компетентностного подхода в развитии персонала предприятий, уточнен понятийный аппарат данной отрасли знаний (стр. 11-27). Определена сущность процессного подхода к управлению персоналом. Бизнес-процессы считаются базой процессно-ориентированного управления (с.34). Автор утверждает, что процессный подход, является стержнем современной теории менеджмента персонала и в данной работе рассматривается в качестве методологической и методической основы управления компетентностью работника (с.38). Определена сущность понятия «человеческий капитал» и «интеллектуальный потенциал», рассмотрен отечественный и зарубежный опыт управления компетентностью персонала железнодорожных организаций (стр. 44-54).

Во *второй главе* «Анализ состояния управления компетентностью персонала компании ОАО «РЖД»» представлены результаты анализа кадрового обеспечения Свердловской железной дороги, одного из филиалов

ОАО «РЖД», который проводился на основе анализа состояния подготовки и повышении квалификации персонала (стр. 57, 61), что позволило автору предложить алгоритм формирования компетентности специалистов (с.74). Данный алгоритм показывает о необходимости тесного взаимодействия транспортных компаний и учебных заведений при подготовке специалистов и менеджеров. Непосредственное участие автора во внедрении СМК на Свердловской железной дороге позволило разработать 7 бизнес-процессов первого уровня (с.84) с дальнейшей их детализацией на подпроцессы второго и последующих уровней (с.85 рисунок 2.16), что позволило выработать рекомендации для оптимального распределения имеющихся ресурсов и эффективной организации процесса управления качеством персонала (с.90).

*В третьей главе «Модель формирования компетентности специалиста (матмодель)»* автором разработана методика оценки соответствия компетенций выполняемым функциям специалиста, что решает одну из задач сформулированных автором в диссертационном исследовании (с.91-98). На основе визуального анализа корреляционных полей (с.96) соискатель дает обоснованный вывод о необходимости качественной формулировки компетенций для подготовки специалистов к выполнению функциональных обязанностей, соответствующих его трудовым функциям (с.159). Также автором предложена количественная мера компетентности, позволяющая оценить, сколько интеллектуальных инвестиций необходимо вкладывать в повышение уровня компетентности специалиста финансово-экономического блока (с.100). Предложенная автором стоимостная методика оценки компетентности специалиста и построенное уравнение регрессии, устанавливающее зависимость между компетентностью и заработной платой специалистов позволяют руководству принимать управленческое решение о необходимости выгодного вложения интеллектуальных инвестиций в персонал (с.106-124).

**3. Научная новизна и научные результаты диссертационного исследования.** Диссертационное исследование содержит научно обоснованные предложения по развитию теоретических положений и

совершенствованию методов управления компетентностью персонала железнодорожных организаций.

В соответствии с поставленными задачами, автором диссертационного исследования были решены следующие проблемы, обладающие научной новизной:

1. Систематизированы и обобщены научные точки зрения на содержательные аспекты понятий «компетенция» и «компетентность» «компетентностный подход», высказанные ведущими учеными в этой области. Автор, изучая каждое определение научных категорий, дает свое видение, что позволило уточнить сущность данных социально-экономических категорий и их взаимосвязь с точки зрения современного этапа развития менеджмента железнодорожных организаций, а также предложить собственное определение термина «компетентность».

Изменение ситуации на рынке труда обусловило введение профессиональных стандартов, в которых используются новейшие конструкции в виде сочетания требований к знаниям, умениям и профессиональным навыкам к специалистам железнодорожных организаций.

2. Разработана и апробирована методика оценочных показателей управления компетентностью персонала организаций на основе процессного подхода и стадии жизненного цикла воспроизводства человеческого капитала организации с учетом профессиональных стандартов, включая оценку степени соответствия компетенций специалиста выполняемым трудовым функциям, требованиям организации, целям, стратегии, корпоративной культуре. В рамках методики сформулирован алгоритм проектирования компетентностной модели подготовки специалиста: цель и задачи обучения, источники финансирования, идентификация результатов, оценка степени достижения цели бизнес-процесса. На стыке двух документов – профстандартов (обязательный переход – июль 2016 г.) и Федерального государственного образовательного стандарта – необходимо общее понимание как со стороны предприятия, так и со стороны вуза процесса подготовки специалистов для удовлетворения нужд и потребностей

предприятий и выполнения профессиональных задач для реализации корпоративных задач холдинга.

3. Дополнены существующие методические подходы к моделированию процессов управления компетентностью персонала на предприятиях железнодорожного транспорта. Предложен оригинальный алгоритм принятия управленческого решения при вложении интеллектуальных инвестиций, основанный на сравнении структуры компетентностной модели специалиста и структуры совокупности функциональных обязанностей с учетом ранговой корреляции. В результате построения этой авторской модели получены количественные показатели соответствия уровня компетенций специалиста направлениям его профессиональной деятельности. Количественная мера уровня компетентности специалиста является сложным показателем и может быть введена различными способами.

4. Разработан методический инструментарий управления компетентностью персонала организации: анализ инвестиционных предпосылок для роста компетентности, принципы принятия соответствующих решений в сфере инвестиций, обоснование выбора альтернативы для инвестирования в человеческий капитал на основе эконометрического моделирования зависимости между уровнем компетенций специалиста и его заработной платой, экономическая оценка эффективности инвестиций.

При принятии решения о необходимости интеллектуальных инвестиций в персонал, компании, по большому счету, приходится решать, что более выгодно: инвестировать в своих сотрудников или привлечь новых специалистов с рынка труда. Поэтому в качестве экономического показателя, характеризующего уровень компетентности, использована заработная плата специалистов и рассмотрена зависимость между компетентностью и заработной платой как для предприятий РЖД, так и для рынка труда в целом. Сравнение таких зависимостей позволило оценить эффективность инвестиций и выработать практические рекомендации.

Предлагаемый инструментарий отличается от известных тем, что позволяет оценить перспективы изменения компетентности специалиста с учетом её исходного уровня и величины инвестиций.

**4. Теоретическая и практическая значимость полученных автором результатов.** Новый подход к оценке эффективности инвестиций в повышение уровня компетентности работников, который базируется на сравнительном анализе зависимостей между компетентностями работников и их заработной платой на данном предприятии и на рынке труда, в целом может быть использован в деятельности предприятий железнодорожного транспорта, имеющих различный организационно-правовой статус.

Для реализации предлагаемого подхода в работе предложена количественная мера компетентности и построено уравнение регрессии, устанавливающее зависимость между компетентностью и заработной платой на предприятиях ОАО «РЖД». Разработанная методика расширяет пространство управленческих решений – при выборе стратегии инвестирования в человеческий капитал нет необходимости учитывать влияние исходной компетентности на эффективность вложений, поэтому можно более полно учесть другие факторы.

Разработки диссертанта могут быть использованы при преподавании дисциплин «Исследование систем управления» и «Менеджмент», «Управление персоналом», а также при проведении курсов повышения квалификации работников транспортных предприятий.

**5. Достоинство и недостатки в содержании и оформлении диссертации.** Оценивая в целом положительно направленность и основные результаты диссертационного исследования, выполненного Гашковой Л.В., отметим некоторые недостатки, которые носят дискуссионный характер. Суть замечаний сводится к следующему:

1. Имеющаяся в диссертации на с.11-12 периодизация становления предпосылок компетентностного подхода представляется излишне укрупненной, отдельные этапы охватывают период от эпохи античности до

18 века. Для выявления содержания исторических аспектов, автору следовало бы провести скрупулезно более полную детализацию.

2. В п.2.1 «Тенденции и взаимосвязи транспортных компаний и вузов отрасли при подготовке специалистов и менеджеров» автор приводит рисунок «Система ЕКТ» (с.59), на которой отражена структура корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД», включающая в себя: корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, потенциал и мобильность, результативность и опыт работы. При этом автор недостаточно глубоко проработал методический инструментарий мониторинга и оценки вышеназванных позиций в практике управления транспортными организациями.

3. На рисунке 2.7 автор приводит модель четырехуровневой системы непрерывного профессионального обучения при подготовке кадров, из которой не совсем ясно, каковы эти уровни и что они в себя включают.

4. В разработанном автором методе количественной оценки компетенций специалистов железнодорожных организаций (с.98 -103) предложен расчет инвестиций в трудовой потенциал и значение показателя компетентности. Что имеется в виду под величиной требуемых инвестиций, как она рассчитывалась? Каковы структурные элементы данных вложений?

Вместе с тем, отмеченные замечания отнюдь не влияют на положительную оценку диссертационной работы и носят преимущественно рекомендательный характер. Она производит хорошее впечатление. Автореферат диссертации отражает направления и итоги проведенного исследования, что позволяет судить об основных результатах всей работы.

**6. Соответствие автореферата основному содержанию диссертации.** Автореферат полностью отражает содержание диссертации, ее научную новизну. Список публикаций соответствует теме диссертационного исследования.

**7. Соответствие диссертации и автореферата требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011.** Диссертация и автореферат Гашковой Л. В. полностью соответствуют требованиям системы стандартов по информации,

библиотечному и издательскому делу, а также структуре и правилам оформления работ.

**8. Соответствие диссертации критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней».** В целом диссертация Гашковой Л.В. является законченным самостоятельным исследованием, результаты которого позволяют решать задачи, связанные с управлением компетентностью персонала транспортных организаций.

Содержание и оформление диссертационной работы соответствуют требованиям, предъявляемым в разделе II Положением о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. № 842, а ее автор, Гашкова Людмила Вячеславовна, заслуживает присуждения ей учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Официальный оппонент

Доктор экономических наук, доцент  
профессор кафедры  
Управления бизнес-процессами  
Сибирского государственного  
университета геосистем и технологий

Шабурова  
Аэлита  
Владимировна

Почтовый адрес: 630108, г. Новосибирск, ул. Плеханова, 10, СГУГиТ  
Рабочий телефон +7(383)344-40-58  
Моб. +7(905)950-83-01  
e-mail: [aelita\\_shaburova@mail.ru](mailto:aelita_shaburova@mail.ru)

06.04.2017

Подпись А.В. Шабуровой заверяю

