

**Заключение диссертационного совета МГУ.052.4  
по диссертации на соискание ученой степени кандидата наук  
Решение диссертационного совета от «10» декабря 2024 г. № 17**

О присуждении Бацокину Артуру Олеговичу, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Развитие системы материального стимулирования труда персонала на основе компетентностного подхода» по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда) принята к защите диссертационным советом «08» октября 2024 года, протокол № 11.

Соискатель Бацокин Артур Олегович, 1992 года рождения, в 2015 году окончил бакалавриат ФГБОУ ВО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики» по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», в 2017 году окончил магистратуру ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», в 2020 окончил аспирантуру ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по направлению 38.06.01 «Экономика». В период подготовки диссертации Бацокин Артур Олегович был прикреплен к кафедре экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова для подготовки диссертации с «01» ноября 2022 г. по «30» апреля 2024 г.

Соискатель работает в должности ведущего эксперта департамента кадровой политики Центрального банка Российской Федерации.

Диссертация выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова».

Научный руководитель – кандидат экономических наук Хорошильцева Наталья Анатольевна, доцент кафедры экономики труда и персонала экономического факультета ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова».

Официальные оппоненты:

Еремина Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина», факультет международного энергетического бизнеса, кафедра экономической теории, заведующий кафедрой;

Журавлев Павел Викторович, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий, профессор;

Епишкин Илья Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», Российская академия путей сообщения, директор академии

дали положительные отзывы на диссертацию.

Соискатель имеет 11 опубликованных работ, все по теме диссертации, из них 8 статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности.

1. Бацокин А.О. Особенности измерения производительности труда на железнодорожном транспорте // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – М., 2019. – №1. – С. 105-112. – 0,69 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 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., 2023. – № 4. – С. 63-74. – 0,55 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 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 РИНЦ: 1,055).
4. Бацокин А.О. Применение показателя эластичности в рамках компетентностного подхода в оплате труда // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. - № 4 (142). – С. 170-175 – 0,48 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 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 РИНЦ: 0,554).
6. Хорошильцева Н.А., Бацокин А.О. Совершенствование механизма оценки работников массовых рабочих профессий (на примере железнодорожной отрасли) // Экономика железных дорог. – М., 2024. – № 7. – С. 50-58. – 0,53 п.л./0,27 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 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. 832-839. – 0,57 п.л./0,29 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 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., 2024. – № 5. – С. 93-102. – 0,66 п.л./0,33 п.л. (Двухлетний импакт-фактор РИНЦ: 0,474).

На диссертацию и автореферат поступило 4 дополнительных отзыва, все положительные.

Выбор официальных оппонентов обосновывался их высокой компетентностью и наличием научных публикаций в области экономики труда.

Диссертационный совет отмечает, что представленная диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований содержится решение

задачи, имеющей важное значение для развития стимулирования и оплаты труда работников железнодорожной отрасли. Предложен методологический подход к совершенствованию системы материального стимулирования труда работников предприятий железнодорожного транспорта на основе компетентностного подхода.

Результаты исследования могут быть полезны для эксплуатационных предприятий железнодорожной отрасли и иных предприятий реального сектора экономики в части организации системы оплаты труда на основе компетентностного подхода, управления структурой компетенций, разработки методологии оценки персонала с учетом повышения производительности труда. Оценочные инструменты, используемые в рамках авторской методики оценки компетенций, получили широкое распространение в управленческой практике. На основе результатов могут быть дополнены учебные курсы для преподавания дисциплин: «Экономика труда», «Мотивация труда», «Оценка персонала», «Организация и оплата труда».

Диссертация представляет собой самостоятельное законченное исследование, обладающее внутренним единством.

Диссертационное исследование обладает следующими элементами научной новизны:

1. Автором построена схема компетентностного подхода в оплате труда на примере крупной корпорации ОАО «РЖД». Авторская схема раскрывает отраслевые аспекты оплаты труда по компетенциям, заключающиеся в региональном регулировании заработной платы на основе показателей укомплектованности штата и текучести кадров; развитой системе отраслевых надбавок; обязательствах в части аттестации эксплуатационного персонала; особенности утверждения целей и производственных задач, исходя из потребности государства и общества. Авторская схема представляет не просто совокупность взаимосвязанных элементов корпоративной системы оплаты труда, а инструмент оценки интеграции компетентностного подхода в оплату труда и позволяет оценить качество организации процессов оплаты труда и воздействие оплаты труда по компетенциям на производственные цели и задачи, решение которых зависит от уровня компетентности персонала.

2. Разработана методика комплексной оценки компетенций работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, которая в отличие от существующего подхода, выраженного аттестацией, предусматривает многофакторную оценку посредством расширения оценочного инструментария. Комплексный характер методики проявляется в консолидированной оценке сведений об уровне развития профессиональных и надпрофессиональных компетенций, степени выполнения структурным подразделением производственного задания и плана расходов. Данный подход обеспечивает сбалансированную оценку, учитывающую значимость конкретных компетенций для успешного выполнения трудовой функции.

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 на основе эмпирически полученных данных о фактической производительности труда и уровне развития компетенций монтеров пути ОАО «РЖД».

4. Обоснована экономическая целесообразность применения механизма оплаты труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, предполагающего формирование части заработной платы в соответствии с результатами комплексной оценки компетенций. Приведенное обоснование экономической целесообразности применения данного подхода базируется на сравнении нормативной производительности труда и установленной в ходе исследования фактической производительности труда, превышающей нормативные значения.

Положения, выносимые на защиту, содержат новые научные результаты и свидетельствуют о личном вкладе автора в науку:

1. Схема компетентного подхода в оплате труда ОАО «РЖД» связывает корпоративную систему оплаты труда на основе компетентного подхода с производственными результатами, а именно, обеспечением роста производительности труда, своевременном и качественном обслуживании железнодорожной инфраструктуры в условиях возросшего спроса на сухопутные перевозки в южном и восточном направлениях. В настоящее время в ОАО «РЖД» оценка компетенций осуществляется только в отношении руководителей и административно-управленческого персонала, оценка эксплуатационного персонала осуществляется посредством периодической аттестации, направленной на установление соответствия занимаемой должности, проверку знаний правил технической эксплуатации, что не обеспечивает возможность комплексной оценки, включающей надпрофессиональные компетенции. Проблемой текущей системы оплаты труда работников ОАО «РЖД», обеспечивающих эксплуатацию объектов железнодорожной инфраструктуры, является ограниченная возможность влиять на уровень заработной платы без изменения разряда или зоны обслуживания, качество и производительность труда не учитываются в рамках переменного вознаграждения. Интеграция компетентного подхода в оплату труда направлена на повышение эффективности эксплуатации объектов железнодорожной инфраструктуры, совершенствование механизма оплаты труда в части повышения материальной заинтересованности работников, на повышение уровня развития компетенций.

2. Методика оценки компетенций работников ОАО «РЖД» позволяет осуществить интегральную оценку профессиональных и надпрофессиональных компетенций и включает оценку следующих аспектов:

- 1) теоретических знаний (посредством аттестации),
- 2) прикладных навыков (посредством оценки качества выполнения практического задания),
- 3) корпоративных компетенций (посредством оценки по модели корпоративных компетенций),

4) синергетического эффекта, возникающего в результате коллективного повышения компетенций работников (посредством оценки степени выполнения утвержденных для структурного подразделения показателей хозяйственно-экономической деятельности),

5) личностных качеств и трудового поведения (посредством обратной связи от руководителя оцениваемого работника – метод оценки 90 градусов). Оценка теоретических знаний и прикладных навыков представляет кластер профессиональных компетенций, суммарно оцениваемый в 70 баллов из 100. Кластер надпрофессиональных компетенций выражен оценкой корпоративных компетенций, результатов хозяйственно-экономической деятельности, обратной связью от руководителя, оцениваемых в 30 баллов.

3. Существует наличие корреляционной зависимости между фактической производительностью труда и уровнем развития компетенций монтеров пути ОАО «РЖД». По результатам исследования нельзя сделать однозначный вывод о характере данной зависимости, так как из 18 рассмотренных в рамках исследования трудовых функций, у 13 трудовых функций наибольшее значение скорректированного коэффициента детерминации достигается при полиномиальной аппроксимации третьего порядка, что свидетельствует о нелинейном характере зависимости, у остальных 5 трудовых функций зависимость можно признать линейной. Учитывая преимущественно нелинейный характер зависимости производительности труда от уровня развития компетенций, количественная интерпретация зависимости была определена с помощью среднего коэффициента эластичности, значение которого составило - 0,72%. Таким образом, однопроцентное увеличение уровня развития компетенций обеспечивает снижение времени выполнения трудовой функции на 0,72%. Установленное значение среднего коэффициента эластичности позволяет определить целевой уровень развития компетенций, при котором обеспечивается нормативная производительность труда, составляющая 74,5 балла. Время выполнения трудовой функции превышает установленные нормативы в среднем на 5,3% при среднем уровне развития компетенций 67,9 баллов. 20% монтеров пути демонстрируют целевой или более высокий, чем целевой уровень развития компетенций, что подчеркивает достижимость целевого значения. Выбор монтеров пути в качестве объекта исследования обусловлен тем, что данные работники представляют наиболее многочисленную категорию эксплуатационного персонала (80 тыс. человек), их функции непосредственно связаны с обеспечением безопасности и бесперебойности перевозочного процесса.

4. Нормативные значения производительности труда установлены на уровне 5,3%. Снижение трудоемкости, обусловленное различием развития компетенций конкретных работников, формирует экономию фонда оплаты труда, превышающую расходы на выплату материального вознаграждения по компетенциям. Ожидаемый экономический эффект применения компетентного подхода в оплате труда по подразделениям эксплуатации путевого хозяйства ОАО «РЖД» (348 дистанций пути) составляет не менее 240 млн. рублей в год, а ожидаемая экономия фонда рабочего времени может составить 697 тыс. часов.

На заседании 10 декабря 2024 года диссертационный совет принял решение присудить Бацокину Артуру Олеговичу ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 12 человек, из них 6 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда), участвовавших в заседании, из 16 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за 12, против 0, недействительных бюллетеней 0.

Председатель  
диссертационного совета МГУ.052.4,  
д.э.н., профессор

Калабихина И.Е.

И.о. ученого секретаря  
диссертационного совета МГУ.052.4,  
д.э.н., профессор

Кудрявцева О.В.

10.12.2024