

УТВЕРЖДЕНА

распоряжением ОАО «РЖД»

от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2010 г. № \_\_\_\_\_

**ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА**  
**«Создание системы непрерывного**  
**дополнительного профессионального образования**  
**руководителей и специалистов**  
**по управлению персоналом**  
**ОАО «РЖД»»**

Москва  
2010

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Паспорт программы	3
2. Актуальность Программы	6
3. Цели, задачи, принципы, сроки и этапы реализации Программы	7
4. Мероприятия и ресурсное обеспечение Программы	12
5. Организация контроля и оценка эффективности реализации программы	14
6. Глоссарий	14

**1. Паспорт Программы**  
**«Создание системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»»**

<b>Наименование Программы</b>	- Программа «Создание системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД» (далее Программа);
<b>Заказчики Программы</b>	- ОАО «Российские железные дороги»;
<b>Координатор Программы</b>	- Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»
<b>Основные разработчики Программы</b>	- Департамент управления персоналом ОАО «РЖД», - кафедра «Управление персоналом» РАПС МИИТ;
<b>Цель Программы</b>	- повышение профессиональной и управленческой компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов, дочерних и зависимых обществ холдинга ОАО «РЖД».
<b>Сроки реализации Программы</b>	- 2011 - 2015 гг.
<b>Объект Программы</b>	- руководители и специалисты по управлению персоналом филиалов, дочерних обществ ОАО «РЖД»; - корпоративные преподаватели, тренеры, коучи, наставники.
<b>Основания для разработки Программы</b>	- Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 31.08.2009г., №1819р. - Положение о реализации единой политики холдинга «РЖД» в области управления персоналом», утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 14.05.2010г., № 1038р.
<b>Основные задачи Программы</b>	- разработка корпоративных профессиональных стандартов для руководителей и специалистов по управлению персоналом; - разработка системы оценки руководителей и

специалистов в области управления персоналом;

- разработка профессиограмм должностей кадрового менеджмента и внедрение инструментария оценки и учета компетенций руководителей и специалистов по управлению персоналом;

- разработка методики определения потребности в обучении на основе результатов оценки уровня компетенций и персонального плана профессионального развития;

- разработка и поэтапное внедрение модульной схемы обучения и развития руководителей и специалистов по управлению персоналом;

- обучение руководителей и специалистов по управлению персоналом, не имеющих специального профильного образования, по программам «условной» профессионализации;

- разработка научно-методологического обоснования процессного перехода к психолого-акмеологическому сопровождению работы с персоналом;

- разработка корпоративного стандарта непрерывного обучения новой корпоративной специализации «Управление человеческим капиталом на транспорте»;

- корпоративная сертификация программ дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом;

- корпоративная сертификация руководителей и специалистов по управлению персоналом.

**Основные  
исполнители  
Программы**

- Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»;

- руководители филиалов ОАО «РЖД»;

- руководители дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД»;

- образовательные учреждения и иные организации, имеющие лицензию на образовательную деятельность.

**Сроки и этапы  
реализации  
Программы**

2011 - 2015 годы

Программа осуществляется в два этапа:

1 этап - 2011 – 2013 годы;

2 этап - 2014 – 2015 годы.

**Ожидаемые  
результаты  
реализации  
Программы**

- обучение руководителей и специалистов по управлению персоналом, не имеющих специального образования, по программам «условной» профессионализации;
- создание условий эффективной коммуникации и обмена успешным профессиональным и управленческим опытом между работниками по управлению персоналом;
- создание условий для отработки на практике полученных знаний и навыков;
- создание целевой системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом;
- приведение в соответствие уровня знаний, умений и навыков в сфере профессиональной и управленческой деятельности (компетенций) требованиям профессиональных стандартов;
- внедрение современных методов подготовки и переподготовки;
- реализация мероприятий по обеспечению подготовки и переподготовки резерва кадров в соответствии с индивидуальными планами их развития;
- осуществление непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов, дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД»;
- корпоративная сертификация образовательных программ дополнительного профессионального образования;
- корпоративная сертификация руководителей и специалистов по управлению персоналом.

**Система  
организации,  
контроля и  
исполнения  
Программы**

- Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» осуществляет координацию и контроль реализации Программы;

- руководители филиалов, дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» организуют реализацию программы, вносят в установленном порядке предложения по корректировке Программы.

## **2. Актуальность Программы.**

В настоящее время в рамках третьего этапа реформирования ОАО «РЖД» продолжается дальнейшее развитие системы управления Компании как диверсифицированного Холдинга. Особая роль в его реализации отводится людским ресурсам Компании. Реорганизация Компании влечет за собой существенную децентрализацию функций управления персоналом в дочерних и зависимых обществах (ДЗО). Поэтому требуется сформировать единую систему управления персоналом в Холдинге на основе стандартов работы, принятых в Основном обществе. Это обеспечит унификацию процедур в области управления персоналом Основного общества и ДЗО.

Современное состояние кадровых подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО представляет собой переходный вариант их развития от прежних отделов кадров к современным службам управления персоналом: расширяются выполняемые функции, усложняются решаемые задачи, меняются взгляды на место работника по персоналу в организационных отношениях и вместе с этим меняются технологии деятельности по управлению персоналом, а, следовательно, и роль кадровых подразделений в системе организационного менеджмента.

Необходимость внедрения системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом вызвана повышением требований к теоретической и технологической компетентности работников по управлению персоналом предприятий. Программой предусматривается базовая подготовка

руководителей и специалистов по управлению персоналом, не имеющих профильного образования, по программам «условной» профессионализации. С этой целью в соответствии с государственным стандартом специальности 080505 «Управление персоналом на транспорте» разработана программа дополнительного профессионального образования по базовой подготовке руководителей и специалистов по управлению персоналом, которая представляет собой корпоративные требования профессиональной подготовки руководителей и специалистов по управлению персоналом железных дорог, функциональных филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» (приложение № 2). Образовательные программы разработаны для должностей всей вертикали кадрового менеджмента филиалов ОАО «РЖД» на компетентностных принципах с учетом сложности образовательной программы, объема учебной нагрузки, содержания и уровня усвоения изучаемого материала. На основе типовых программ разработаны аутентичные версии рабочих учебных планов с учетом уровня должности и ее специализации, представленные в приложении № 3. Другие версии рабочих учебных планов и программ требуют сертификации. Успешное освоение предложенных программ является обязательным условием корпоративной сертификации руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД».

Актуальность решения задачи по подготовке и переподготовке работников по управлению персоналом требует разработки и внедрения эффективного технологического инструментария по оценке их профессиональных компетенций, определения стратегии их подготовки и переподготовки, выбора конкретных подходов и методик с использованием специализированных образовательных программ.

При этом критерии оценки профессиональных компетенций, методики обучения, механизмы отбора образовательных программ и их реализация должны быть адаптированы к потребностям целевых групп, учитывать специфику их деятельности, направлены на развитие профессиональной и

управленческой компетентности в соответствии с должностными функциями.

Внедрение системы непрерывного образования работников по управлению персоналом окажет непосредственное влияние на успех преобразований в Компании:

1. Квалификация и компетентность работников кадровых подразделений напрямую влияет на качество персонала Компании, и чем оно выше, тем выше трудовой потенциал ОАО «РЖД».

2. Упреждающее обучение руководителей и специалистов кадровых подразделений является важнейшим фактором успеха крупных преобразований, происходящих в Компании, поскольку они создают необходимый для инноваций трудовой потенциал.

3. Инвестирование в обучение и развитие работников по управлению персоналом экономически выгодно. Только высокопрофессиональные специалисты по HR-технологиям способны формировать конкурентоспособные коллективы, поддерживать высокую трудовую мотивацию, эффективно и рационально решать производственные и управленческие задачи, обеспечивать через развитие кадровой составляющей повышение надежности, стабильности и безопасности железнодорожных перевозок.

Перечисленные обстоятельства объективно определяют вопросы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов кадровых подразделений в качестве актуальной и приоритетной практической задачи.

Комплексный подход к реализации Программы позволит:

обеспечить системность мероприятий по подготовке и переподготовке руководителей и специалистов по управлению персоналом;

обеспечить развитие управленческих и профессиональных знаний, умений и навыков в зависимости от должностных функций;

контролировать качество реализации Программы. Обучение не должно ограничиваться только реакцией на внешние изменения.



Реализовав в перспективе в ОАО «РЖД» модель обучающейся организации, которая обладает способностью создавать, приобретать и передавать знания, а также производить изменения в своей деятельности в соответствии с новыми знаниями и опытом, в Компании с помощью обучения произойдут изменения не только внутри организации, но и в ее окружении.

### **3. Цели, задачи, принципы, сроки и этапы реализации Программы.**

Система непрерывного дополнительного образования руководителей и специалистов по управлению персоналом строится на принципах менеджмента качества.

**Целью Программы** является повышение профессиональной и управленческой компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

создание необходимых условий для профессионального развития участников Программы;

формирование эффективной системы непрерывного дополнительного профессионального образования, основанной на передовых обучающих технологиях;

реализация комплекса мероприятий по подготовке и переподготовке руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Внедрение системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом направлено на:

- создание системы непрерывного, опережающего, целевого обучения;
- реализацию индивидуальных планов развития, основанных на комплексной оценке компетенций в рамках профессиональных стандартов;

- опережающее развитие компетенций в условиях инновационного развития, подготовленность к назначению и быстрое вхождение в новую должность;
- создание единой информационно-образовательной среды непрерывного обучения специалистов в сфере управления персоналом;
- получение объективной информации о качестве дополнительного профессионального образования и эффективности его использования в профессиональной деятельности.

Суть системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом – модульный подход к последовательному освоению определенного набора программ обучения, в зависимости от текущего профессионального уровня работника. Модульная схема организации непрерывного образования специалистов по управлению персоналом представляет собой последовательное наращивание, накопительное освоение определенного набора обучающих программ.

Потребности в обучении (направление на определенный обучающий модуль) определяются исходя из:

- текущих задач и стратегических целей компании и подразделения;
- плана индивидуального профессионального развития работника;
- плана вхождения в должность.

Окончание учебного модуля завершается обязательной итоговой оценкой качества полученных знаний, навыков и умений.

Модульная система непрерывного дополнительного профессионального образования позволяет гибко реагировать на внешние и внутренние изменения, адаптировать систему к новым образовательным стандартам и с опережением вводить инновационное содержание обучения, формировать необходимые целеориентированные компетенции, а также обеспечивает непрерывность дополнительного профессионального образования.

Наряду с программами дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировки) должны реализовываться как внутрипроизводственные виды обучения (в рабочее время, на рабочем месте):

- наставничество;
- коучинг;
- производственное ассистирование;
- временное замещение внутри подразделения;
- стажировка на вышестоящей должности;

так и внепроизводственные виды обучения (вне своей организации, вне рабочего времени):

- курсы;
- семинары-практикумы (Work Shop);
- тренинги.

Кроме того, важную роль играет MBA и DBA для работников по управлению персоналом, целевые аспирантуры, а также электронное дистанционное обучение.

Программа имеет долгосрочный характер, и ее реализация осуществляется в 2011 - 2015 годах в 2 этапа.

На I этапе (2011 - 2013 годы) реализации Программы предусматривается разработка и внедрение профиограмм, методического инструментария работы с ними и обучающих программ; осуществляется оценка текущего профессионального уровня руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» на соответствие профессиональным требованиям (стандартам); разрабатываются модульные учебные программы профессионального развития для всех должностных категорий кадрового менеджмента, и осуществляется их внедрение в учебный процесс; проводится базовое обучение кадровиков по программам «условной» профессионализации; реализуется программа по сертификации

учебных программ и работников по управлению персоналом по результатам оценки и обучения.

**Задачи I этапа:**

- разработать и утвердить профессиональные стандарты деятельности руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» и профессиограммы базовых должностей всей вертикали кадрового менеджмента филиала ОАО «РЖД»;
- разработать и утвердить инструментарий оценки уровня развития компетенций в зависимости от должностных функций руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» (в рамках аттестации, процедуры вхождения в должность, при приеме на работу, при карьерном продвижении, ротации и организации дополнительного профессионального образования);
- проводить оценочные мероприятия текущего профессионально-квалификационного уровня руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» с целью формирования планов индивидуального профессионального развития;
- сформировать и внедрить систему управления, аудита и мониторинга реализации мероприятий Программы и оценки ее качества;
- осуществить обучение руководителей и специалистов по управлению персоналом, не имеющих специального профильного образования, по программам «условной» профессионализации. При этом обучение основам трудового законодательства Российской Федерации осуществить в электронной дистанционной форме. Численность обучения руководителей и специалистов по управлению персоналом железных дорог и филиалов ОАО «РЖД» на 2011 год представлена в приложении № 3;
- осуществить мероприятия по подготовке корпоративных преподавателей, тренеров, коучей, наставников;
- разработать типовую форму плана индивидуального профессионального развития;

- по результатам оценки разработать планы индивидуального профессионального (модульные) развития;
- разработать программы, электронные контенты дистанционного обучения руководителей и специалистов по управлению персоналом и внедрить их в практику обучения;
- разработать пилотные модульные программы профессионального развития специалистов по управлению персоналом по результатам их оценки;
- провести пилотное обучение специалистов по управлению персоналом по модульным программам с целью проверки на практике содержания программ;
- разработать систему и нормативные документы по корпоративной сертификации учебных программ дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом;
- разработать систему и нормативные документы по корпоративной сертификации руководителей и специалистов по управлению персоналом;
- провести запланированные мероприятия по корпоративной сертификации учебных программ, руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»;
- осуществлять мониторинг реализации проводимых мероприятий и оценку их эффективности;
- разработать мероприятия по реализации внутрипроизводственных видов обучения;
- осуществить научно-методологическое и методическое обеспечение программы;

### **Задачи II этапа:**

На II этапе (2014 - 2015 годы) реализации Программы полностью перейти к реализации системы целевого непрерывного дополнительного профессионального образования по модульной схеме:

- внедрить в рамках холдинга «РЖД» алгоритм обучения на основе текущей оценки компетентности и планов индивидуального профессионального

развития и планомерно проводить весь комплекс мероприятий по дополнительному профессиональному образованию;

- разработать основные направления развития холдинга «РЖД» как обучающей организации;
- разработать корпоративный стандарт непрерывного обучения новой специализации «Управление человеческим капиталом на транспорте».

#### **4. Мероприятия и ресурсное обеспечение Программы.**

Комплекс мероприятий, реализуемых в рамках создания необходимых условий для реализации Программы, включает в себя ресурсное обеспечение. Для реализации Программы необходимы следующие виды ресурсов:

- организационно-административное обеспечение;
- научно-методологическое обеспечение;
- методическое обеспечение;
- обеспечение учебного процесса;
- информационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- правовое обеспечение;
- финансовое обеспечение.

**Организационно-административное обеспечение** включает необходимые процедуры реализации Программы, закрепленные в нормативных документах, как на уровне ОАО «РЖД», так и на уровне филиалов и ДЗО.

**Научно-методологическое обеспечение** включает разработку корпоративных профессиональных стандартов работы с персоналом, профессиограмм должностей руководителей и специалистов кадрового менеджмента, механизмов и технологий кадрового аудита и кадрового мониторинга, программ развития и обучения различных категорий работников по управлению персоналом, бизнес-процессов в кадровой сфере, кадровых технологий, управленческих алгоритмов и др.

**Методическое обеспечение** предполагает подготовку учебных и учебно-методических пособий, а также научно-методических и

аналитических материалов по вопросам кадровой политики, современным технологиям работы с персоналом, необходимых для изучения; разработку банка обучающих программ и курсов, электронных учебников, видеоматериалов. По согласованию с координатором Программы осуществляется разработка и внедрение корпоративных требований к системе непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД».

Индивидуальный план профессионального развития формируется на основе типового плана индивидуального профессионального развития руководителей и специалистов по управлению персоналом с учетом должностных категорий работников и с учетом их пожеланий.

**Обеспечение учебного процесса** включает определение потребностей в обучении по категориям работников, формам обучения, изучаемым компонентам учебных программ, обобщение подаваемых заявок на обучение, согласование сроков и видов обучения с провайдерами образовательных услуг, информирование о результатах рассмотрения заявок о формировании учебных групп для очного и дистанционного обучения по составу и срокам, а также организационно-методические документы, регламентирующие организацию учебного процесса.

**Информационное обеспечение** включает собственную электронную библиотеку, необходимые учебные и учебно-методические материалы, интерактивный Интернет-сайт, видеоконференции, рассылки материалов и информации через Интернет и в системе передачи данных ОАО «РЖД».

**Материально-техническое обеспечение** включает необходимые учебные помещения, технические средства обучения (ТСО), технические средства изготовления и тиражирования учебно-методической литературы, технические и программные средства учебной коммуникации (учебные порталы).

**Правовое обеспечение** предусматривает:

- приведение в соответствие с Целевой программой действующей нормативно-правовой базы ОАО «РЖД» в части ее касающейся;

- лицензионные соглашения с правообладателями обучающего контента, в том числе размещаемого в системе электронного дистанционного обучения;
- разработку нормативных документов (по оценке персонала), стандартов (профессионального стандарта, квалификаций или профилей должностей, стандарта обучения, стандарта качества обучения, стандарта периодичности обучения), регламентов (обновления обучающих модулей, ведения образовательного портала, пользования им), методических указаний по формированию заявок на обучение, выявлению потребностей в обучении на основе оценок работников, договоров на учебное и методическое консультирование обучающихся и преподавателей (тренеров, коучей, наставников), на приобретение и размещение электронной библиотеки, обеспечение обучающихся учебно-методическими материалами;
- разработку нормативных документов по корпоративной сертификации учебных программ дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»;
- разработку нормативных документов по корпоративной сертификации руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД».

## **5. Организация контроля и оценка эффективности реализации Программы.**

Организация контроля и оценка эффективности Программы осуществляется на трех уровнях:

1. Стратегический уровень управления – Научно-методологический совет по вопросам управления человеческими ресурсами холдинга «РЖД». Утверждает основные принципы системы непрерывного дополнительного профессионального образования, осуществляет стратегический (ежегодный) контроль реализации Программы.
2. Tактический уровень управления – Департамент управления персоналом ОАО «РЖД». Определяет методологию системы непрерывного образования, осуществляет текущий контроль реализации Программы.



3. Оперативный уровень управления - службы управления персоналом филиалов и ДЗО ОАО «РЖД». Организуют реализацию Программы.

4. Научно-методологическое и методическое обеспечение процесса реализации Программы осуществляет кафедра «Управление персоналом» РАПС МИИТа.

Собственно процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки осуществляется на базе региональных ВУЗов железнодорожного транспорта и других образовательных учреждений. Оценка эффективности Программы осуществляется по результатам кадрового аудита.

## 6. Глоссарий.

**Корпоративный профессиональный стандарт** – многофункциональный нормативный документ, определяющий в области конкретного вида профессиональной деятельности (области) требования к выполнению работниками трудовых функций и необходимые для этого знания и умения.

**Профессиограмма** - описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку.

**Компетенция** - это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также, в определенной широкой области;

- *Компетенция, профессиональная* — способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач профессионального рода деятельности;

- *Компетенция (управление персоналом)* — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. В управлении персоналом чаще под компетенцией понимают

формально описанные требования к личностным, профессиональным и др. качествам кандидата на поступление, сотрудника, или к группе сотрудников компании;

- *Компетенция (юридический термин)* — совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного органа или должностного лица; определяет его место в системе государственных органов (органов местного самоуправления);

- *Компетенция межкультурная* - способность успешно общаться с представителями других культур;

- *Компетенция ключевая организации* - совокупность конкурентных преимуществ организации, ее главный козырь в конкурентной борьбе.

**Модель компетенций** - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

**План профессионального развития** - это конкретный перечень мероприятий, сроков их реализации и ожидаемого результата по сохранению и развитию человеком качества и уровня своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни. Предусматривает осознанное, направленное, активное обучение.

**Модульная модель обучения** - система последовательного освоения определенного набора программ внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения посредством чего поэтапно достигаются поставленные образовательные цели: упреждающие освоение новых технологий и методов работы, достижение необходимых компетенций, навыков и знаний для занятия новой должности, переподготовка, профессиональная переподготовка и т.д.

**Непрерывное дополнительное профессиональное образование** - профессиональное образование в виде повышения квалификации, профессиональной переподготовки и переподготовки специалиста как в

сфере его профессиональной деятельности, так и в иных сферах, использующее все виды внепроизводственного, внутрипроизводственного и самообучения.

**Самообучающаяся организация** - организация, которая обладает способностью создавать, приобретать и передавать знания, а также производить изменения в своей деятельности в соответствии с новыми знаниями и опытом и влиять на окружающую среду.

**Кадровый аудит** - сущность данной процедуры заключается в оценке соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, а также диагностика причин возникновения проблем по вине персонала с формулированием конкретных рекомендаций для руководства.

**Кадровый мониторинг** – непрерывное получение первичной объективной информации о кадрах организации и кадровых процессах, их анализ, упорядочение и классификация, получение вторичной (выводной) информации; мониторинг интенсивности (производительности) труда, активности, удовлетворенности, социального самочувствия и других аспектов жизнедеятельности персонала организации.

**Профессионально-квалификационный уровень** – отражает совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств работников, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

**Инструментарий оценки уровня компетентности** – технологические и аппаратные средства оценки профессионально-квалификационных качеств персонала.

**Управление талантами** - это реализация постулатов и идей:

- надо принимать на работу лучших;
- надо искать таланты внутри своей компании;
- идентифицированные таланты надо целенаправленно «натаскивать», самый эффективный метод — наставничество;
- талантам надо платить в несколько раз больше, чем остальным, потому что они эффективнее работают;
- периодически надо оценивать достижения талантов и давать новые направления работы;
- талант — это сотрудник компании, а не отдельного подразделения.

- **Талант** — это сотрудник, эффективность которого в заданных условиях превышает среднюю, скажем, в четыре раза. Ключевой момент — «в заданных условиях».

**Профиль должности** - это компиляция из компетенций (личностных особенностей и проф. навыков), анкетных данных и формальных признаков, необходимых для исполнения работы на конкретной позиции в конкретной организации. Профиль должности - это комплексный инструмент оценки должности и специалиста, выполняющего свои функциональные обязанности на этой должности, определение эталонных требований к сотрудникам, претендующим на должность.

**Акмеология** – наука о закономерностях и путях достижения максимального совершенства во всех видах профессиональной деятельности.

### **Список учебных планов повышения квалификации.**

1. Учебный план повышения квалификации **Специалистов по управлению персоналом** по программе «Иновационные технологии управления персоналом структурного подразделения (линейного предприятия)». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
2. Учебный план повышения квалификации **Заместителей начальников линейных предприятий по кадрам и социальным вопросам** по программе «Эффективное управление персоналом линейного предприятия». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
3. Учебный план повышения квалификации **Специалистов по управлению персоналом (инженеров по подготовке кадров)** по программе «Корпоративные технологии обучения и развития персонала предприятия». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
4. Учебный план повышения квалификации **Ведущих специалистов по управлению персоналом региональной дирекции** функционального филиала по программе «Иновационные кадровые технологии управления персоналом региональной дирекции». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
5. Учебный план повышения квалификации **Заместителей начальников региональных дирекций функциональных филиалов по кадрам и социальным вопросам** по программе «Иновационные технологии развития кадрового потенциала региональной дирекции (филиала)». (2 недели, 76 часов, дневная форма).

6. Учебный план повышения квалификации **Ведущих специалистов по управлению персоналом управления железной дороги** (органа управления функционального филиала) по программе «Иновационные технологии управления персоналом железной дороги (функционального филиала)». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
7. Учебный план повышения квалификации **Начальников отделов служб управления персоналом железных дорог** (функциональных филиалов) по программе «Стратегия и тактика эффективного управления персоналом в ОАО «РЖД» в условиях развития человеческого капитала Компании». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
8. Учебный план повышения квалификации **Заместителей начальников служб управления персоналом железных дорог** (функциональных филиалов) по программе «Развитие системы управления человеческими ресурсами железных дорог (функциональных филиалов) ОАО «РЖД»». (2 недели, 76 часов, дневная форма).
9. Учебный план повышения квалификации **Начальников служб управления персоналом железных дорог** (функциональных филиалов) по программе «Кадровая политика ОАО «РЖД» и реализация Стратегии развития кадрового потенциала в условиях реформирования структуры управления Компании. (2 недели, 76 часов, дневная форма).

Повышение квалификации руководителей и специалистов по управлению персоналом трудовому законодательству РФ **в дистанционной электронной форме обучения:**

**Руководители** - трудовой кодекс Российской Федерации. Часть 2 (Социальное партнерство в сфере труда – 72 часа, 2 месяца); Часть 3 (Организация труда и управление трудом: трудовой договор, рабочее время, время отдыха, оплата и нормирование труда, трудовой распорядок и дисциплина труда – 72 часа, 2 месяца).

**Специалисты** - трудовой кодекс Российской Федерации. Часть 3 (Организация труда и управление трудом: трудовой договор, рабочее время, время отдыха, оплата и нормирование труда, трудовой распорядок и дисциплина труда, кадровое делопроизводство – 72 часа, 2 месяца).