

## **Старовойт В.А. Компетентностный подход к персоналу. Мир транспорта. 2011. № 1.**

За последние 15 лет в сфере управления российскими железными дорогами существенно изменилась роль службы управления персоналом. Если раньше функции отделов управления персоналом ограничивались основными кадровыми операциями, то теперь руководство Компании ожидает от этих подразделений вклада непосредственно в увеличение стоимости организации путем повышения человеческого капитала Компании, повышения производительности и безопасности труда работниками, эффективного управления талантами, развития и продвижения HR-бренда. Все более устойчивой становится тенденция к смене операционно-тактической роли службы управления персоналом (отделов управления персоналом структурных подразделений ОАО «РЖД») на стратегическую. Эффективность деятельности службы управления персоналом напрямую зависит от включенности HR-подразделений в бизнес-процессы Компании. Руководители по управлению персоналом должны позиционировать себя стратегическими бизнес-партнерами первых руководителей Компании. А это зачастую требует принципиально новых знаний, умений, навыков и индивидуально-личностных качеств.

Современная система управления качеством на предприятии базируется на принципах стандартизации и процессности. Стандарты ISO (ISO 9004) содержат информацию и положения по разработке и применению системы качества, базирующейся на основных принципах концепции TQM – тотального (всеобщего) управления качеством. Главная идея TQM: компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Если стандарты ISO серии 9000 провозглашают достижение качества конечной целью, то концепция TQM рассматривает достижение качества как процесс, направленный на достижение долговременного успеха. Постоянное совершенствование продукции, организации и персонала позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, ростом удовлетворенности персонала своей работой на предприятии, улучшением финансовых результатов предприятия. Следует отметить, что стандарты серии ISO не содержат конкретных требований ни к системе общего менеджмента, ни к другим элементам этой системы (кроме менеджмента качества), в том числе и к управлению персоналом на предприятии. Однако эти стандарты позволяют согласовать все элементы системы менеджмента, включая и менеджмент персонала, на одних принципах, в целом отвечающих принципам TQM.

При реализации процессно-ориентированной системы менеджмента качества эффективность работы Компании и возможности ее развития во многом определяются пониманием и приверженностью руководителей и сотрудников принципам менеджмента качества. Вовлеченность всего коллектива в работу по повышению качества, непрерывное обучение, направленное на формирование и развитие компетенций, необходимых персоналу для успешного выполнения профессиональной деятельности с учетом развития Компании и достижения целей ее деятельности – важнейшие факторы, приводящие к повышению результативности всех бизнес-процессов и обеспечивающие ее устойчивое развитие. Итак, система управления персоналом должна рассматриваться и строиться неотъемлемой частью системы менеджмента качества, поскольку только в этом случае персонал предприятия становится источником интеллектуального и инновационного потенциала предприятия.

Система управления персоналом должна быть постоянно нацелена на развитие Компании, ее основу должны составлять принципы лидерства, обеспечивающие единство целей предприятия и путей их реализации; вовлеченности работников в решение задач предприятия, нацеленности на постоянное улучшение его деятельности; принятия решений в оперативной деятельности по управлению персоналом, основанных на фактах; системности и процессности.

Формирование системы управления персоналом на принципах менеджмента качества предусматривает:

- нормирование труда всего персонала, обеспечивающего производство продукта, отвечающего требованиям потребителя в количестве и с качеством, удовлетворяющим существующий спрос на рынке транспортных услуг;
- профессионально-квалификационный отбор кандидатов на рабочие места (определяется его компетентность, обучаемость, лояльность к корпоративным ценностям Компании);
- прием, увольнение, перемещение, ротация персонала с учетом фактической потребности предприятий в человеческих ресурсах требуемого качества;
- оценку персонала по компетенциям на соответствие профессиональным требованиям (стандартам);
- формирование системы управления карьерой персонала;
- планирование компетенций персонала, необходимых для успешного выполнения должностных функций в профессиональной деятельности с учетом стратегии развития кадрового потенциала предприятия;
- обучение персонала, ориентированное на непрерывную опережающую подготовку руководителей и специалистов к планируемым изменениям как в организационном, так и в технико-технологическом аспектах;

В работе по управлению персоналом так же имеют первостепенное значение создание и поддержание корпоративной культуры в сфере качества и вопросы обеспечения социально-психологического сопровождения работы с кадрами.

Потребность в формировании единой системы управления персоналом в рамках Компании холдингового типа «Российские железные дороги» связана с особенностями его работы в рамках единого технологического процесса. Такой подход требует обеспечения единых стандартов работы в области управления персоналом, высокого профессионального уровня и эффективного использования кадрового потенциала Компании, а также удовлетворения потребностей Компании в высокопрофессиональных кадровых ресурсах.

Формирование системы управления персоналом в Холдинге на основе единых стандартов обеспечивает унификацию интересов и процедур в сфере управления персоналом всех юридических лиц, входящих в Холдинг, предоставляет возможности для формирования у персонала стандартизированных компетенций, умений и навыков и, как следствие, создание унифицированных «прозрачных» кадровых процедур, единого кадрового резерва, а также проведения ротации персонала. Наступило время осмысления того, как осуществляется подготовка и дополнительное профессиональное образование персонала ОАО «РЖД», определить пути их инновационного развития. А строить их нужно на компетентностных принципах!

Сейчас появляется много документов, в которых рассматривается концепция долгосрочного развития ОАО «РЖД», его деятельность в рамках Холдинга. Сегодня часто говорят о человеческом капитале. Уровень производительности труда во всех отраслях, и железнодорожный транспорт не является исключением, у нас значительно ниже, чем в развитых странах.

Назрела необходимость кардинального улучшения подходов к образованию. ОАО «РЖД» ждет новая технологическая волна. И если говорим о новой технике и новой экономике, надо говорить и о новом образовании. Мы сможем это сделать и стать лидерами, если будем достаточно креативны. Большая нагрузка ложится на корпоративную систему дополнительного профессионального образования. Главный принцип, которым мы должны руководствоваться: образование не на всю жизнь, а образование в течение всей жизни. Важно, чтобы использование новых знаний мотивировало развитие образованного, творческого человека. Политика ОАО «РЖД» в области дополнительного профессионального образования кадров и в дальнейшем будет реализовываться в следующих направлениях:

- опережающее развитие компетенций персонала в соответствии с новыми требованиями и обеспечение интеграции в Компании новых работников;
- развитие компетенций персонала, обеспечивающих их подготовленность к назначению на новые должности;
- организация и проведение мероприятий, обеспечивающих адаптацию персонала на новых должностях.

Важнейшим аспектом дополнительного профессионального образования является то, что при обсуждении вопросов подготовленности персонала речь идет не только о знании и умении отдельных работников, а о знаниях всего коллектива и об объединении этих знаний и умений в единое целое. Только в этом случае в организации поддерживается совместная разработка видения будущего и идет процесс вовлечения в деятельность Компании, а также взаимообучение сотрудников. Благодаря этому повышается способность каждого влиять на свое будущее, и сотрудники уже не ограничиваются лишь формальным обучением, а постоянно развивают свои способности, чтобы достичь желаемых результатов для себя и для Компании в целом.

Современное состояние HR-подразделений 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.

Проблемы заключаются в недостаточной теоретической и технологической компетентности руководителей и специалистов в ключевых вопросах управления персоналом предприятий и HR-технологий, недостаточной их мотивированности, активности и вовлеченности в процессы преобразований и, как результат - торможение инноваций.

Перспективы развития HR-сферы Компании связаны с упреждающим обучением руководителей и специалистов кадровых подразделений базовым теоретическим и технологическим вопросам кадрового менеджмента в рамках современной корпоративной системы непрерывного дополнительного профессионального образования, что обеспечит поддержание на должном уровне их профессиональной подготовленности и психологической готовности к эффективному решению новых кадровых проблем, гибкость и адаптивность к деятельности в динамично меняющихся условиях на долгосрочный период.

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.

Практика остро нуждается в стандартизации инструментальной составляющей управления, поскольку это связано с базовыми требованиями менеджмента качества.

Наиболее перспективным подходом в развитии кадрового менеджмента является психологизация и технологизация управленческой деятельности, построенной на компетентностном принципе. Инновационным в теоретическом и практическом планах выступает разработка технологии применения профессиограмм должностей руководителей и специалистов— проактивного профессионального ядра развивающихся организаций — в становлении современной системы управления персоналом. Профессиограмма состоит из двух составляющих ее компонентов:

- профессиональный стандарт должности (трудограмма);
- психологически ориентированная профессиограмма (психограмма).

Требования, формализованные в профессиограмме, служат основанием для сравнительного анализа разных кандидатов и предъявляемых к ним требований; сопоставления различных индивидуальных качеств разных кандидатов на одни и те же виды работ (должности, профессии); отбора наиболее подходящего кандидата. Для этого используется профиль-метод, основанный на сравнении композиции должностных функций и обязанностей работника, построенных на основе нормативных и руководящих документов с учетом влияния особых условий присущих конкретной организации, и профессионально-личностных характеристик (компетенций) работника.

В Российской Федерации до настоящего времени не принят правовой акт, раскрывающий понятие и содержание профессионального стандарта. На практике данное словосочетание употребляется в разных значениях: и как свод требований к квалификации работника по определенной профессии (должности), и как документ, устанавливающий правила

деятельности в определенной сфере, и как акт, устанавливающий требования к специальности по образованию.

В теории и практике кадрового менеджмента также сложилось многозначное толкование понятий «модель деятельности», «профиль специалиста» и т.д. Требуется ввести в управленческую практику базовые категории («профессиональный стандарт деятельности» и «профессиограмма»), наиболее адекватно отражающие содержание и смысл ценностей управления, заложенных в компетентностном подходе к эффективному управлению персоналом.

Обобщая научные и нормативные источники в практическом плане под профессиональным стандартом будем понимать многофункциональный нормативный документ, определяющий в области конкретного вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) требования к выполнению работниками трудовых функций и необходимым для этого знаниям и умениям. Такая трактовка профессионального стандарта предложена в Положении о профессиональном стандарте, утвержденном распоряжением Президента Российского союза промышленников и предпринимателей от 28 июня 2007г. №РП-46.

Формат профессионального стандарта предполагает выделение уровней профессиональной квалификации.

Корпоративные профессиональные стандарты разрабатываются организацией, имеют локальный нормативный характер и предназначены для решения следующих задач:

- формулировка требований к персоналу в соответствии с организационными процессами и технологиями производства работ;
- создание предпосылок для стимулирования индивидуального профессионального роста работников;
- определение направлений подготовки персонала; определение критериев подтверждения квалификации персонала.

Корпоративный профессиональный стандарт задает основные требования организации к персоналу, включающие не только требования к знаниям, умениям и навыкам, но и психофизиологическим качествам, медицинским ограничениям и другим параметрам. Наличие подобного утвержденного документа позволяет использовать его в работе по управлению компетенциями сотрудников – в процессе сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выборе форм взаимодействия для приведения их в соответствие друг другу.

В отечественной системе регламентации труда функции профессиональных стандартов выполняют квалификационные и тарифно-квалификационные характеристики должностей и профессий, утвержденные государственным органом, осуществляющим регулирование в сфере труда (в различные периоды – Министерством труда РФ, Министерством труда и социального развития РФ, Министерством здравоохранения и социального развития РФ), в составе квалификационных справочников (Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, отраслевых квалификационных справочников). Однако они представляют собой «усеченный» вариант профессиональных стандартов.

Применяемые на предприятиях в настоящее время должностные инструкции работников, которые разрабатываются на основе квалификационных характеристик, не отражают фактических обязанностей, выполняемых работниками, а к уровню образования, знаниям и умениям предъявляют чисто формальные требования. Помимо профессионально-квалификационных требований, работодатели стали на первое место выдвигать требования к базовым функциональным и личностным качествам работников, не входящим в перечень обязательных умений и навыков в соответствии с квалификационными справочниками. Таким образом, традиционные должностные инструкции все меньше соответствуют реальным потребностям управления в современных условиях, а значит, перестают выполнять бизнес-задачи компании. Профессиональный стандарт призван заменить квалификационные требования к работнику, зафиксированные в квалификационном справочнике и должностных инструкциях. Причем на разных этапах развития организации могут меняться и требования к его знаниям и умениям.

Основные методологические подходы, положенные в основу разработки профессиональных стандартов руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»:

- знания и умения сотрудников должны логически следовать из выполняемых ими функций, а также учитывать стратегические направления развития организации;
- одинаковым функциям должны соответствовать одинаковые требования к знаниям и умениям;
- требования к знаниям и умениям должны составляться на основе единых формулировок и определений, при необходимости уточняться на каждом уровне управления;
- требования к знаниям и умениям должны составляться с учетом существующих нормативно-методических документов, закрепляющих требования к знаниям и квалификации сотрудников (в т.ч. квалификационных справочников, образовательных и профессиональных стандартов);
- перечень знаний и умений сотрудников не должен быть абстрактным перечнем «знаний и умений на всякий случай», указанные знания и умения должны быть необходимыми и достаточными для выполнения должностных обязанностей.

С целью проведения исследований по выработке основных положений корпоративных профессиональных стандартов Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» совместно со специалистами Российской академии путей сообщения МИИТ была создана экспертная группа из числа руководителей и специалистов по управлению персоналом всей вертикали кадрового менеджмента железных дорог (Московской, Октябрьской) и функциональных филиалов (Центральной дирекции по ремонту вагонов и Федеральной пассажирской дирекции) численностью 55 человек. Эксперты дистанционно с помощью электронных средств связи и лично на рабочих местах были опрошены специалистами в области организации и нормирования труда. Результаты опросов экспертов были сопоставлены с нормативно-правовыми и регламентирующими документами ОАО «РЖД» по организации труда и управлению трудом (должностными инструкциями, положениями о службах управления персоналом дорог и функциональных филиалов, положениями об отделах управления персоналом и т.п.).

Исследования проводились с целью:

- изучения схем документооборота и информационных потоков, моделей принятия решений;
- разработки научно обоснованных рекомендаций по эффективной организации и содержанию труда руководителей и специалистов по управлению персоналом, критериев их трудовой мотивации, оптимизации кадровых процедур, схем документооборота и информационных потоков;
- определения, формализации и стандартизации должностных функциональных обязанностей работников, занимающих базовые должности руководителей и специалистов по управлению персоналом, сложности и объема выполняемых должностных функций, степени самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений;
- определения требований к квалификации, необходимой для выполнения профессиональной деятельности;
- определения профессионально важных качеств, необходимых для осуществления профессиональной деятельности, ранжирования профессионально важных качеств по степени значимости.

Алгоритм разработки профессиональных стандартов:

1. Определение квалификационных уровней руководителей и специалистов по управлению персоналом железных дорог – филиалов ОАО «РЖД».

2. Группировка должностных функций в основные направления деятельности:

- организационное развитие;
- обеспечение трудовыми ресурсами;
- обучение и развитие персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- мотивация персонала;
- реализация социальной политики;

- обеспечение ведения кадрового делопроизводства и учета;
- нормативно-методическое обеспечение управления персоналом;
- управление трудовыми отношениями;
- взаимодействие с внешними структурами (внешние коммуникации);
- внутренние коммуникации.

3. Определение знаний и умений, необходимых для выполнения должностных функций по каждому из направлений деятельности. Характер работ определяет знания и умения, необходимые для их выполнения. Пример структуры определения знаний представлен на рисунке 1.

4. Установление требований к квалификации руководителей и специалистов, необходимой для выполнения трудовых функций.

5. Ранжирование направлений деятельности, знаний и навыков.

Корректировка профессиональных стандартов осуществлялась фокус-группой, в качестве которой выступили заместители начальников отделений железных дорог по кадрам и социальным вопросам, проходившие повышение квалификации в РАПС в октябре 2009 года.

Рисунок 1. Структура определения знаний

Полученные результаты исследований легли в основу профессиональных стандартов следующих базовых должностей кадрового менеджмента ОАО «РЖД»:

1. Заместитель начальника железной дороги (функционального филиала) по кадрам и социальным вопросам.
2. Начальник службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала).
3. Заместитель начальника службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала).
4. Начальник отдела службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала).
5. Ведущий специалист по управлению персоналом службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала).
6. Заместитель начальника отделения железной дороги (региональной дирекции функционального филиала) по кадрам и социальным вопросам.
7. Начальник сектора (отдела) управления персоналом отделения железной дороги (региональной дирекции функционального филиала).
8. Ведущий специалист отдела управления персоналом отделения железной дороги (региональной дирекции функционального филиала).
9. Заместитель начальника линейного предприятия по кадрам и социальным вопросам.
10. Специалист по управлению персоналом линейного предприятия.

Таким образом, в профессиональных стандартах определены требования вышеуказанных должностей к профессиональным и личностным качествам работников по управлению персоналом.

В качестве основных параметров профессиональной деятельности работников по управлению персоналом ОАО «РЖД» рассматриваются модели профессиональных компетенций в зависимости от должности. В психологически ориентированной профессиограмме (психограмме) каждая компетенция включает в свое содержание индикаторы поведения, определяемые характером функций, зависящих от конкретных направлений деятельности по управлению персоналом. Разработку моделей компетенций осуществляли специалисты по психологии профессиональной деятельности с участием тех же экспертов, которые участвовали в разработке профессиональных стандартов, что и предопределило использование акмеологических технологий диагностики и актуализации профессионально-личностного роста работников кадрового менеджмента.

Ниже представлены разработанные модели профессиональных должностных компетенций:

-заместитель начальника железной дороги (функционального филиала) по кадрам и социальным вопросам

1. Стратегическое мышление в сфере управления кадровой политикой
2. Организационно-методическая

3. Финансово-экономическая
4. Нормативно-правовая
5. Экспертная
6. Социально-психологическая
7. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
8. Корпоративная этика
9. Индивидуально-личностная

-начальник службы управления персоналом

1. Управление кадровой политикой организации
2. Информационно-аналитическая
3. Работа с документацией
4. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
5. Организационно-хозяйственная
6. Социально-психологическая
7. Корпоративная этика
8. Индивидуально-личностная

-заместитель начальника службы управления персоналом

1. Стратегия управления персоналом
2. Организационно-методическая
3. Организационно-хозяйственная
4. Нормативно-правовая
5. Социально-психологическая
6. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
7. Корпоративная этика
8. Индивидуально-личностная

-начальник отдела службы управления персоналом

1. Управление кадровой политикой предприятия
2. Информационно-аналитическая
3. Работа с документацией
4. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
5. Организационно-хозяйственная
6. Социально-психологическая
7. Корпоративная этика
8. Индивидуально-личностная

-ведущий специалист по управлению персоналом службы управления персоналом

1. Организационно-методическая
2. Технологическая-методическая
3. Проектно-деятельностная
4. Контролирующая
5. Социально-психологическая
6. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
7. Корпоративная этика
8. Индивидуально-личностная

-заместитель начальника отделения железной дороги

(региональной дирекции) по кадрам и социальным вопросам

1. Организационно-методическая
2. Социально-психологическая
3. Организационно-хозяйственная
4. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
5. Корпоративная этика
6. Индивидуально-личностная

-начальник сектора (отдела) управления персоналом отделения железной дороги (региональной дирекции) по кадрам и социальным вопросам

1. Стратегическое мышление
  2. Организационно-методическая
  3. Управление деятельностью сектора (отдела)
  4. Социально-психологическая
  5. Нормативно-правовая
  6. Документоведческая
  7. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
  8. Корпоративная этика
  9. Индивидуально-личностная
- ведущий специалист отдела управления персоналом отделения железной дороги (региональной дирекции)

1. Организационно-методическая
2. Организационно-технологическая
3. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
4. Корпоративная этика
5. Индивидуально-личностная

-заместитель начальника линейного предприятия по кадрам и социальным вопросам

1. Управление кадровой работой на предприятии
2. Системно-аналитическая
3. Нормативно-правовая и документоведческая
4. Учетно-контролирующая
5. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
6. Корпоративная этика
7. Индивидуально-личностная

-специалист по управлению персоналом линейного предприятия

1. Организационно-методическая
2. Организационно-технологическая
3. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие
4. Корпоративная этика
5. Индивидуально-личностная

Компетенции описывают поведение людей, наблюдаемое, когда эффективно действующие работники проявляют личные мотивы, черты характера, знания, умения и навыки в процессе решения задач, ведущих к достижению лучших результатов в работе. Кроме мотивов, особенностей характера, знаний, умений и навыков, на индивидуальное поведение персонала оказывают ценности, принятые в организации. Многие организации установили, и ОАО «РЖД» не исключение, каким ценностям они привержены, и доводят эти ценности до сведения своих работников, особенно выделяя то, какую роль эти ценности должны играть в их каждодневной деятельности. Кроме того, ОАО «РЖД» включило эти ценности в модель корпоративных компетенций и заботится о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам.

При оценке персонала первостепенное значение имеют поведенческие компетенции. Однако эффективный отбор персонала требует наличия в организации опытных экспертов для точной оценки и использования валидных методов оценки людей.

Теоретико-методологической основой методики оценки профессионально – квалификационных качеств (компетенций) специалистов и руководителей по управлению персоналом ОАО «РЖД» являются концептуальные положения психолого-акмеологического анализа профессиональных видов деятельности, основывающиеся на целостном подходе к исследованию профессиональной компетентности. Под профессиональной компетентностью понимают высокий уровень специальных знаний, овладение умениями и навыками в разных сферах служебной деятельности, деловую надежность, способность успешно и безошибочно решать широкий круг профессиональных задач.

Использование компетентностного подхода к оценке руководителей и специалистов по управлению персоналом позволяет выявить сильные стороны работников и качества, которые



ему необходимо улучшить, чтобы достигнуть наилучшего результата в выполнении должностных функций.

Для получения информации об уровне развития компетенций работников коллективом ученых Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации под руководством доктора психологических наук профессора Деркача А.А. разработан компьютерный комплекс, который при взаимодействии со специалистами Российской академии путей сообщения МИИТ был адаптирован к должностям руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов и их структурных подразделений ОАО «РЖД».

Для оценки уровня развития компетенций (определения наличия или отсутствия индикаторов поведения), возможностей работников реализовать те или иные знания, умения и навыки в решении профессиональных задач используются четыре блока тестовых испытаний:

- диагностический (с использованием компьютерного комплекса);
- решение рабочих ситуаций (работа с кейсами);
- интервью по компетенциям;
- подготовка эссе.

Используемые методики научно обоснованы, имеют высокую надежность и валидность, позволяют сравнивать получаемые результаты с профилями успешных работников соответствующего должностного уровня. Следует отметить, что темы эссе, кейсы, вопросы и ответы структурированных интервью разработаны с участием экспертов под каждую компетенцию для каждой должности.

Использование тестовых методик в комплексе с решением рабочих ситуаций, интервью по компетенциям, подготовкой эссе позволяет оценить не только индивидуальные особенности, степень понимания испытуемыми основных закономерностей кадровых процедур, но и выраженность профессионально-важных качеств в поведении, повседневных рабочих контактах, что обеспечивает более высокую степень достоверности результатов оценки. Результаты тестирования и анализа решения управленческих ситуаций, эссе, интервью по компетенциям служат основанием для получения итоговой оценки и составления личностно-профессиональной характеристики на обследуемого работника, принятия решения о его принятии на работу, выдвижении, аттестации, повышении квалификации и профессиональной переподготовке. Возможность валидного использования в кадровых процедурах предлагаемого методического комплекса обеспечивается запрограммированным алгоритмом, включающим обязательное выполнение всех предлагаемых методик.

Результаты тестирования представлены в виде персональной характеристики испытуемого, включающей:

- 1) оценки по каждой компетенции (5-балльная шкала);
- 2) интегративную оценку по профессиональной должностной компетентности;
- 3) качественное описание поведенческих характеристик по каждой компетенции;
- 4) возможные противопоказания к профессиональной деятельности;
- 5) выводы и рекомендации, подготовленные отдельно для испытуемого, его руководителя и психолога.

Разработанные профессиограммы десяти базовых должностей руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД» и технологический инструментарий работы с ними:

- определяет требования, которые предъявляет конкретная должность к работнику ее занимающую и компетенции, которыми должен обладать работник, для того, что бы эффективно выполнять данные должностные функции;
- позволяют осуществлять целенаправленный кадровый мониторинг деятельности ОАО «РЖД», прогнозировать и упреждать появление кадровых проблем, органично сочетают уровни стратегического и оперативного управления персоналом;
- обеспечивают понятность для персонала, объективность, прозрачность кадровых процедур замещения вакантной должности, квалификационного экзамена, аттестации, прохождения испытания при отборе на должность, влияние на развитие корпоративной культуры Компании.

Согласованность перечня профессиональных компетенций в рамках профессиограмм десяти базовых должностей руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД», разработанное программное обеспечение позволяет скорректировать должностные инструкции, проводить систематический мониторинг содержания профессиональной деятельности в рамках конкретной должности, вносить необходимые коррективы в положения о должностях, проводить структурные анализы уровня профессиональной компетентности сотрудников в рамках должностей, структурных подразделений.

Следует отметить, что отличие разработанных профессиограмм от предлагаемых кадровыми агентствами состоит в их уникальности (разработанности «под Организацию»), системности (наличие всех групп компетенций, характеризующих профессиональную деятельность руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»), апробированности (содержательное соответствие профессиограмм позициям должностных инструкций и экспертным оценкам специалистов).

Разработанная модель компетенций руководителей и специалистов по управлению персоналом далека от того, чтобы считаться истиной последней инстанции, но она является элементом определенности и системности в управлении персоналом. Это относится прежде всего к вопросу, как люди выполняют свою работу. Сейчас основное внимание уделяется результатам работы Компании и только в незначительной степени поведению персонала, достигающего этих результатов. Но уже очевидно, что стиль работы определяет качество продукта. А именно качество работы позволяет завоевывать и сохранять конкурентное преимущество на рынке.

Таким образом, нами предложены методология управления персоналом и технологии проведения конкретных кадровых процедур в рамках требований системы менеджмента качества. Разработанные кадровые технологии составляют основу управления персоналом, направлены на повышение человеческого капитала Компании и представляют собой инструментальную базу для эффективного решения функциональных задач Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года.

2. Кадровый аудит как условие организационного развития. Мир транспорта. 2011. № 4.
3. Дополнительное профессиональное образование руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО "РЖД". Экономика железных дорог. 2012. № 1.