

Старовойт В.А., зав. кафедрой «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ, профессор
Футин В.Н., профессор кафедры «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ, профессор

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» НА КОМПЕТЕНТНОСТНОМ ПРИНЦИПЕ

Основополагающей стратегической целью развития системы управления ОАО «РЖД» является повышение профессионализма персонала, основанного на высокой квалификации специалистов и руководителей. В данном контексте профессионализм тесно связан с профессиональной компетентностью, которая выступает базовой корпоративной ценностью Компании.

Одним из основных требований к профессиональному образованию является его соответствие принципу современности, который включает в себя представление о том, кто такой современный человек-профессионал, как он живет, каково его назначение в мире, его роль в обществе и в сфере производства.

Модернизация российского образования ориентирует специалиста на высокую культуру, творческую инициативу, самостоятельность, конкурентоспособность, мобильность, что, в конечном счёте, требует качественно нового подхода к формированию его личности.

В ОАО «Российские железные дороги» профессиональная деятельность осуществляется в разных сегментах социальной и экономической сфер, в области управления и администрирования. В одних случаях для работодателя важны основные и дополнительные квалификации, а также освоенные образовательные программы. В других — он скорее заинтересован в работнике, который в оптимальные сроки сможет реализовать определенный проект, направленный на организационное, техническое или технологическое развитие предприятия.

В первом случае речь идет о знаниях и умениях, сформированных у работников, во втором – об их компетенциях и компетентности. Это вопрос

выстраивания стратегии компании: каждый этап развития предприятия требует специалистов разных типов. Например, на этапе, когда бизнес активно растет и расширяется, востребованы люди креативные, инициативные и умеющие быстро принимать нестандартные решения. На этапе стабильности, когда бизнес хорошо структурирован, нужны в первую очередь люди хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к их изменению. Можно говорить и о разных требованиях к специалистам в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры компании предполагается строить или поддерживать.

Основной целью дополнительного профессионального образования является подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

В стратегии модернизации российского образования заявлено о необходимости реализации компетентного подхода в образовании.

Авторы статьи рассматривают компетентность как совокупность компетенций, обладающую синергическим эффектом. В компетентности проявляется не простое сложение сформированных компетенций, а некий результат, обусловленный взаимосвязями, взаимовлиянием между ними. Компетентности могут состоять из большого числа компетенций, многие из которых относительно независимы друг от друга и относятся к совершенно разным сферам. Под компетенциями понимаются характеристики специалиста, выраженные через способность действовать, базирующиеся на единстве знаний, навыков, профессионального опыта и поведения в соответствии с целью и производственной ситуацией. Компетенции — это те качества, которыми должен обладать специалист, занимающий конкретную должность.

Компетенции могут проявляться, заменять или дополнять друг друга в качестве составляющих квалификационных характеристик, как для компаний, так и для кадровых агентств. Таким образом, компетенции это, с одной стороны, учебные цели, которых должен достичь обучающийся, а с другой, — это результаты обучения, которые можно и нужно наблюдать, измерять и сравнивать. Задачей системы дополнительного профессионального образования является формирование и развитие компетенций.

Компетентностный подход в подготовке специалистов предполагает не простую трансляцию знаний, умений и навыков от преподавателя к

слушателю, а формирование профессиональной компетентности. Это требует осмысления специфики процесса обучения. Основными её характеристиками являются следующие: обучение как «создание знаний» на основе исследовательского подхода вместо обучения на основе информации; обучение на основе анализа и обработки знаний вместо механического обучения; совместная деятельность преподавателя и слушателя по созданию системы профессиональных компетенций; своевременное, опережающее и актуальное обучение вместо обучения «на всякий случай, вдруг понадобится в будущем»; применение различных активных форм обучения вместо формального обучения; обучения с учетом личностного опыта; организация непрерывного обучения.

Компетентностный подход предполагает совокупность общих принципов определения целей образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов.

В теории компетентностного подхода выделяются два базовых понятия: компетенция и компетентность, при этом первое из них «включает совокупность взаимосвязанных качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов», а второе соотносится с «владением, обладанием человеком соответствующими компетенциями, включающими его личное отношение к предмету профессиональной деятельности».

Качество результата профессиональной подготовки следует понимать как соответствие профессиональной подготовленности работника современным «вызовам времени» и рассматривать через понятие «профессиональная компетентность», которая включает совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной деятельности в той или иной профессиональной сфере.

Профессиональная компетентность, как субъективное качество, формируется в образовательном и производственном процессах, проявляется в деятельности по выполнению профессиональных функций и должна соответствовать их квалификационным требованиям.

Практикой накоплен значительный опыт разработки квалификационных характеристик, т.е. перечней знаний и умений, значимых с точки зрения той или иной специальности, профессии и должности. Социально-личностные, экономические, общенаучные и профессиональные компетенции не только отличаются по своему составу, но, что гораздо более важно, связаны с потребностями разных субъектов и, соответственно, для получения объективной оценки требуют различных по содержанию и

структуре диагностических процедур.

Необходимым условием компетентного подхода на практике становится формирование нового поколения стандартных учебных программ, подготовка современных учебных пособий, разработка новых по содержанию оценочных диагностических средств. Необходимость обеспечения целостности процесса подготовки обуславливает необходимость соблюдения единого подхода к разработке учебных программ. Они проектируются на основе отбора задач, используемых для оценки уровня развития компетентностей. Следовательно, при создании программ необходимо иначе, чем в настоящее время, расставить приоритеты: на первое место выносятся характеристики компетентностей как целей программы, затем предлагаются способы их формирования и становления, далее производится отбор информации, которая способствует решению конкретных задач и развитию компетентностей.

Подготовка компетентного специалиста во многом зависит от решения важнейшего вопроса педагогики: как следует оценивать результаты обучения. Оцениваться должно умение работников решать проблемы, которые возникают в профессиональной деятельности. Результат образования как подготовка компетентного специалиста через цели, содержание, методы образовательного процесса вряд ли поддается измерению. На наш взгляд необходимо оценивать то, чего не достает в знаниях, умениях и навыках до некоторой нормы – стандарта конкретной должности; оценивать приращение, которое слушатель приобрел в своих знаниях, умениях и навыках, приближаясь к требованиям этого стандарта.

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 и дополнительного профессионального образования для приведения их в соответствие друг другу.

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, знаний и умений 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, как это уже отмечалось выше, на разных этапах развития организации могут меняться и требования к его знаниям и умениям.

Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» совместно с кафедрой «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ с привлечением ведущих специалистов в области регламентации труда и психологии профессиональной деятельности разработаны профессиональные стандарты и профессиограммы (система профессиональных компетенций) десяти базовых должностей кадрового менеджмента ОАО «РЖД». Ниже представлена система профессиональных должностных компетенций:

Должности	Профессиональные компетенции
Заместитель начальника филиала ОАО «РЖД» по кадрам и социальным вопросам	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия управления персоналом 2. Организационно-методическая 3. Организационно-хозяйственная 4. Нормативно-правовая

	<ul style="list-style-type: none"> 5. Социально-психологическая 6. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие 7. Корпоративная этика 8. Индивидуально-личностная
Начальник отдела службы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 региональной дирекции (регионального филиала) по управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> 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 региональной дирекции (регионального филиала)	<ul style="list-style-type: none"> 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 региональной дирекции (регионального филиала)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Организационно-методическая 2. Организационно-технологическая 3. Межведомственное и внутриведомственное взаимодействие 4. Корпоративная этика 5. Индивидуально-личностная
Заместитель начальника линейного предприятия по управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> 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 модели поведения эффективно действующих работников, отражают их трудовую мотивацию, черты характера, знания, умения и навыки, проявляемые в процессе решения производственных задач и ведущих к достижению лучших результатов в работе. Кроме мотивов, особенностей характера, знаний, умений и навыков, на организационное поведение персонала должны влиять ценности, принятые в организации.

Холдинг ОАО «РЖД» установил корпоративные ценности, включил их в модель корпоративных компетенций и заботится о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам.

При оценке профессионализма персонала первостепенное значение имеют профессиональные компетенции. Эффективный отбор персонала требует наличия в организации профессиональных экспертов для объективной оценки сотрудников с помощью валидных методов оценки людей. Использование компетентностного подхода к оценке руководителей и специалистов по управлению персоналом позволяет выявить сильные стороны работников и качества, которые ему необходимо улучшить для достижения высоких производственных результатов, в том числе и с помощью дополнительного профессионального образования.

В декабре 2010 года по инициативе Российской академии путей сообщения и при поддержке Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» на Московской железной дороге проведены пилотные исследования по использованию в кадровых технологиях профессиональных стандартов должностей кадрового менеджмента ОАО «РЖД» и методики оценки их профессиональных компетенций. Для проведения пилотных исследований были подготовлены, изданы и с упреждением переданы экспертам и членам рабочей группы необходимые учебно-методические материалы. На первом

этапе исследования эксперты решали профессиональные кейсы, работали над эссе по тематике своей профессиональной деятельности, после чего члены рабочей группы провели с ними профессиональные структурированные интервью по профессионально-должностным компетенциям с выставлением оценок по пятибалльной системе по этим видам испытаний.

Второй этап исследования – итоговая оценка профессиональных компетенций получена с помощью автоматизированной системы путем сложения психодиагностической оценки индивидуально-личностных качеств обследуемых, оценок по кейсам, эссе и интервью.

Результат, характеризующий уровень выраженности профессиональных компетенций участников исследования, определил потенциал работников, зону развития компетенций, продемонстрировал качественный состав персонала и позволил разработать программы их профессионально-личностного развития.

К основным выводам, сделанным рабочей группой по итогам пилотных исследований, можно отнести следующие, наиболее важные для рассматриваемой в статье, темы:

- исследованные технологии и инструментарий применимы в практической деятельности по управлению персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта;
- реализация компетентного подхода в управлении персоналом позволяет формировать у специалистов стандартизированные профессиональные компетенции (знания, умения, навыки) в зависимости от должностного уровня;
- руководители дороги и структурных подразделений, используя профессиональные стандарты и профессиограммы должностей, весь предложенный диагностический и методический инструментарий их применения, могут унифицировать кадровые процедуры управления персоналом, сделать их прозрачными и объективными.

С целью повышения профессиональной и управленческой компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов, дочерних и зависимых обществ холдинга ОАО «РЖД» разработана и утверждена целевая программа «Система непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом холдинга ОАО «РЖД» (далее Целевая программа). Разработали Целевую программу Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и кафедра «Управление персоналом» РАПС МИИТ.

Объектами Целевой программы являются руководители и специалисты по управлению персоналом филиалов, дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», а так же корпоративные преподаватели, тренеры, коучи и наставники. Основанием для разработки стали Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 31.08.2009г., №1819р. и Положение о реализации единой политики холдинга «РЖД» в области управления персоналом», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 14.05.2010г., № 1038р.

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 характеризуется расширением выполняемых функций, усложнением решаемых задач, изменением взглядов на место специалистов по персоналу в организационных отношениях и, вместе с этим, изменением технологий деятельности по управлению персоналом, а, следовательно, и роли 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. В связи с тем, что значительная часть работников по управлению персоналом ОАО «РЖД» не имеют профильного образования, Целевой программой предусмотрена их подготовка по программам базовой профессионализации. Базовая профессиональная подготовка позволит повысить качество работы, самооценку и карьерную мотивацию, способность к профессионально-личностному развитию.

За основу для разработки учебных программ базовой профессионализации руководителей и специалистов по управлению персоналом взят государственный образовательный стандарт по специальности 080505.65 «Управление персоналом». Дидактические единицы учебных программ декомпозированы для конкретных должностей

кадрового менеджмента в соответствии с ранее разработанными по заданию Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» профессиональными стандартами и профессиограммами (профессиональными компетенциями). Содержание программ сформировано на основе интегративного показателя объема, сложности изучаемого материала и уровня его усвоения путем экспертного отбора содержания, с учетом междисциплинарных логических связей и форм проведения учебных занятий.

Учебные программы базовой профессионализации включают систему корпоративных профессиональных компетенций (далее – компетенции) и соответствующих им специальных знаний, умений и навыков, а также показателей (критериев оценки), определяющих соответствие приобретенной компетентности обученных профессиональным компетенциям в области управления персоналом.

Учебные программы базовой профессионализации является корпоративным стандартом профессиональной подготовки работников по управлению персоналом ОАО «РЖД» и представляют собой интеллектуальную собственность. На их основе разрабатываются аутентичные версии рабочих программ и учебных планов в соответствии с уровнем должности и ее специализацией. Версии учебных программ требуют сертификации.

Реализация учебных программ предусматривает освоение обучаемыми определенных объемов (уровней) программ, соответствующих занимаемым должностям и специализациям. К реализации учебных программ базовой профессионализации привлекаются учебные заведения железнодорожного профиля, другие учебные заведения и центры на конкурсной основе.

Учебные программы базовой профессионализации включают 10 уровней, соответствующих десяти базовым должностям руководителей и специалистов управления персоналом кадрового менеджмента ОАО «РЖД». Уровень учебной программы (УОП) представляет собой подсистему компетенций и, соответствующих им, специальных знаний, умений и навыков. Овладение ими в соответствии с профессиональным стандартом и профессиограммой должности позволяет обучаемому быть сертифицированным в качестве компетентного специалиста по управлению персоналом, соответствующего компетенциям должности.

Коэффициент уровня — интегративный показатель объема, сложности изучаемого материала и уровня его усвоения, рассчитывается по формуле:

$$K_{уоп_n} = (O_{ун} + C_{им} + U_{ум}) \times 100\%$$

Где:

$K_{уоп_n}$ - коэффициент уровня образовательной программы n-го уровня

должности;

Оун - коэффициент объема учебной нагрузки в акад. часах (72-100 а.ч. - 0,0; 100-500 а.ч. - 0,2; свыше 500 а.ч. - 0,4);

Сим - коэффициент содержания изучаемого материала (специальные управленческие дисциплины - 0,1; общеуправленческие дисциплины - 0,2; дисциплины профессионально-личностного развития - 0,3; факультативные дисциплины обновления знаний - 0,4; инновационное организационное проектирование - 0,5);

Уум - коэффициент уровня усвоения учебного материала (ориентировочный - 0,0; репродуктивный - 0,1; продуктивный - 0,2; методологический - 0,3).

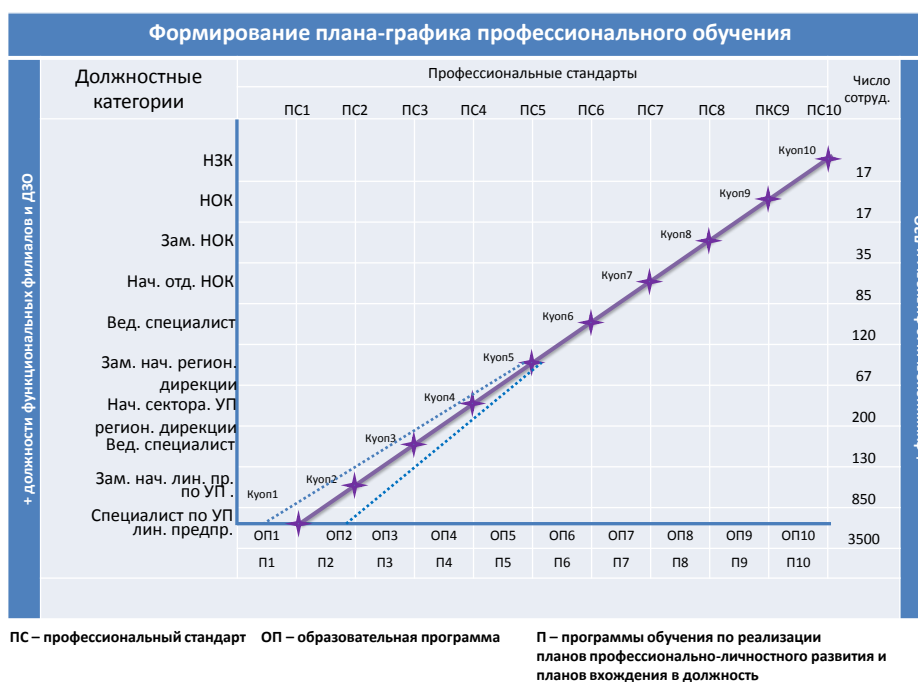
Например:

$K_{уоп_1} = (0,0 + 0,1 + 0,1) \times 100\% = 20\%$ (специалист по управлению персоналом линейного предприятия).

$K_{уоп_{10}} = (0,4 + 0,3 + 0,3) \times 100\% = 100\%$ (НЗК).

Коэффициент уровня учебной программы позволяет оценивать должностные учебные программы по сравнению друг с другом. Из примера видно, что подготовка специалиста по управлению персоналом линейного предприятия составляет 20% от подготовки заместителя начальника филиала ОАО «РЖД» по кадрам и социальным вопросам по объему, сложности и уровню усвоения, что в свою очередь, позволяет бюджетировать все виды подготовки. Коэффициент $K_{уоп_n}$ позволяет системно масштабировать учебные программы, что позволяет на всех уровнях обучения сохраняется необходимый набор дидактических единиц, внутрипредметных и междисциплинарных связей между ними, что обеспечивает высокую эффективность подготовки (см. рис. «Формирование плана-графика профессионального обучения»).

Дидактические единицы учебных дисциплин в соответствии с профессиональными стандартами и профессиограммами должностей представлены в учебных программах. Программы формируются на основе $K_{уоп_n}$ путем экспертного отбора содержания, с учетом междисциплинарных логических связей и форм проведения учебных занятий. Таким образом, реализуются принципы стандартизации и технологизации образовательного процесса, что гарантирует высокую эффективность и качество обучения.



Целевой программой в качестве переходного этапа к системе компетентностного непрерывного дополнительного профессионального образования предусмотрено обучение руководителей и специалистов по управлению персоналом, не имеющих специального профильного образования, по программам базовой профессионализации.

Опыт обучения по программам базовой профессионализации в 2011 году в Российской академии путей сообщения МИИТ тринадцати групп руководителей и специалистов по управлению персоналом филиалов ОАО «РЖД» и их структурных подразделений (должностной уровень от специалистов по управлению персоналом линейных предприятий до начальников отделов служб управления персоналом филиалов - всего более 220 человек) по новым учебным программам, разработанным на компетентностном принципе и утвержденным Распоряжением ОАО «РЖД», позволяет сделать некоторые обобщения.

Во-первых, оправдались положительные ожидания актуальности, практической значимости и качества обучения у большинства опрошенных слушателей (4,52 балла из 5,00 возможных). В комментариях они указали следующие критерии своей оценки: «актуальная, практически значимая и проблемно ориентированная тематика занятий»; «интересные практические занятия»; «много новой полезной информации»; «использование передового опыта зарубежных стран»; «тематика лекций подкреплялась практикой, «живым» обучением (видеотренинг, анкетирование, тестирование, эссе, кейсы и т.д.)».

Во-вторых, высокая (4,10) оценка слушателями применимости знаний,

умений и навыков, полученных в процессе обучения, в управленческой практике и профессиональной деятельности, что свидетельствует о заинтересованности обучаемых в их получении и последующем использовании.

В-третьих, слушателями высоко оценены: методика преподавания (4,94), выбор учебных тем программы (4,91), контакт с аудиторией (4,89), подбор преподавателей (4,96), общее впечатление от семинара (4,89). Основные комментарии обучаемых: «семинар дал толчок к дальнейшему саморазвитию»; «проведено обучение профессиональным компетенциям, чего ранее не было ни на одних курсах»; «семинар заставил думать, развиваться, появилась уверенность в себе, в своих силах, стремление к саморазвитию».

Наряду с обучением по программам базовой профессионализации предусмотрены:

- разработка методики определения потребности в обучении на основе результатов оценки уровня компетенций и персонального плана профессионального развития;
- разработка методики оценки качества дополнительного профессионального образования как обязательной процедуры кадрового менеджмента;
- разработка и поэтапное внедрение модульной схемы обучения и развития руководителей и специалистов по управлению персоналом;
- 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.

Корпоративная сертификация руководителей и специалистов по управлению персоналом позволит поднять значимость и имидж профессии кадровика, стимулировать их профессиональное и личностное развитие за счет различных видов дополнительного профессионального образования и, что чрезвычайно важно, за счет **самообразования**.

Необходимым условием сертификации является обучение работников

по управлению персоналом по программам базовой профессионализации, обучение трудовому праву в дистанционной форме и оценка уровня развития профессиональных компетенций.

Для специалистов по управлению персоналом, прошедших корпоративную сертификацию, разрабатываются планы профессионального развития, а для тех, кто состоит в кадровом резерве — индивидуальные планы вхождения в должность. Данные планы реализуются на основе модульных программ обучения, направленных на достижение конкретных профессиональных компетенций за счет проведения комплекса деловых игр, тренингов, видеотренингов, решения кейсов и работой над эссе. При проведении базовой профессиональной подготовки уже используются эти виды учебного процесса.

Корпоративная сертификация станет сильным мотивирующим фактором к развитию специалистов, нацеленных на продолжительную работу в ОАО «РЖД».

В Целевой программе представлен комплекс мероприятий по становлению в холдинге ОАО «РЖД» системы непрерывного дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Анализ первых шагов реализации Целевой программы «Создание системы дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД» позволяет сделать следующие **ВЫВОДЫ**:

1. Разработка профессиональных стандартов и профессиограмм является важным этапом технологической модернизации и стандартизации процедур сферы управления персоналом ОАО «РЖД» и способствует реализации руководящих установок Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года в практике управления персоналом, а так же дальнейшего его эффективного использования.

2. Следует активно внедрять инновационные технологии в практику управления человеческим капиталом Компании, вооружать кадровиков современным инструментарием оценки персонала, повышать уровень их профессиональной компетентности путем овладения стандартными наборами профессиональных должностных компетенций. В этих целях необходимо утвердить разработанные профессиональные стандарты и профессиограммы, методики оценки профессиональных компетенций, положения и методики сертификации специалистов и руководителей по управлению персоналом, а также вновь разрабатываемых программ повышения их квалификации. Перечисленные меры позволят осуществить

переход на новую компетентностную систему непрерывного дополнительного профессионального образования к 2013 году.

3. Перечисленные факторы создают необходимые условия для инструментальной профессионализации аппарата управления человеческими ресурсами холдинга «Российские железные дороги».