|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  |  | | --- | --- | |  |  |   [логотип компании](http://doc.rzd.ru/) | | Распоряжение  ОАО "РЖД" от 31.12.2009№ 2757р  **"О введении в действие стандарта по качеству в процессе управления персоналом "Обучение и повышение квалификации"**  Дата вступления в силу: 01.03.2010  Содержание  Распоряжение  Стандарт по качеству ОАО "РЖД" "обучение и повышение квалификации персонала"  1. Область применения  2. Цель  3. Определение понятий  4. Общие положения и схема процесса "Обучение и повышение квалификации"  5. Процесс "Обучение и повышение квалификации персонала ОАО "РЖД"  5.1 Оценка потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников. Планирование обучения в структурных подразделениях  5.2 Формирование плана обучения сотрудников  5.3 Проведение обучения персонала и проверки знаний по результатам обучения  5.4 Анализ эффективности применения знаний и документирование результатов обучения  5.5 Оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением  5.6 Требования к процессу "Обучение и повышение квалификации"  5.6.1 Требования к процессу "Обучение и повышение квалификации", детализированные по видам обучения и повышения квалификации  5.6.2 Требования к периодичности обучения и повышения квалификации, детализированные по видам компетенций  5.6.3 Рекомендуемые модели компетенций  5.6.4 Рекомендуемая последовательность внедрения положений настоящего стандарта по качеству  6. Принятые сокращения  7. Нормативные ссылки  Приложение А (рекомендуемое). Аналитический материал по способам оценки и классификации компетенций  Приложение Б (рекомендуемое). Аналитический материал по внедрению комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного развития персонала  1. Реализация функциональной задачи N 3 "Стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009 г., "Непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации", требует перехода к комплексному управлению компетенциями сотрудников.  2. Форма представления "квалификационной матрицы"  3. Механизмы оценки компетенций, сопоставления существующих и требуемых компетенций, и формирования плана развития компетенций  4. Анализ и принятие решений на основе "квалификационной матрицы".  Приложение В (рекомендуемое). Формы документов, формируемых при реализации процесса "Обучение и повышение квалификации"  Приложение Г (рекомендуемое). Примеры заполнения форм документов, формируемых при реализации процесса "Обучение и повышение квалификации"  Приложение Д (справочное). Схема оценки потенциала сотрудника  Приложение Е (справочное). Формы и инструменты развития компетенций  Распоряжение  В целях реализации Стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года, утвержденной распоряжением от 31.08.2009 г. N 1819р, повышения эффективности процессов управления персоналом с использованием методов и инструментов управления качеством и управления компетенциями:  1. Утвердить и ввести с 01 марта 2010 г. в опытную эксплуатацию в пилотных структурных подразделениях филиалов ОАО "РЖД" стандарт по качеству ОАО "РЖД":  СТК 1.04.005 "Обучение и повышение квалификации персонала".  2. Начальнику Департамента управления персоналом Васиной Л.И., заместителю начальника Департамента технической политики Липатову А.И. по согласованию с руководителями филиалов ОАО "РЖД" определить до 01 марта 2010 г. пилотные объекты и организовать опытную эксплуатацию стандарта на этих объектах.  3. Начальнику Департамента управления персоналом Васиной Л.И., руководителям филиалов ОАО "РЖД", на которых будет проведено пилотное внедрение данного стандарта, совместно с генеральным директором ПО РИА Михеевым Ю.В. (по согласованию) проанализировать результаты опытного внедрения стандарта на пилотных объектах и до 1 июля 2011 г. подготовить предложения по его изменению и дальнейшему внедрению в филиалах и структурных подразделениях ОАО "РЖД".  4. Руководителям филиалов ОАО "РЖД" организовать изучение стандарта в структурных подразделениях филиалов.  5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на Начальника Департамента управления персоналом Bacину Л.И.  Вице-президент  ОАО "РЖД" Д.С.Шаханов  Стандарт по качеству ОАО "РЖД" "обучение и повышение квалификации персонала"  Введен в действие распоряжением ОАО "РЖД" от 31 декабря 2009 г. N 2757р СТК 1.04.005  1. Область применения  1.1. Настоящий стандарт по качеству устанавливает общие требования к обучению и повышению квалификации персонала в ОАО "РЖД".  1.2. Настоящий стандарт предназначен для применения департаментами и другими подразделениями аппарата управления, филиалами, дирекциями и структурными подразделениями ОАО "РЖД".  1.3. Стандарт соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, а именно п. 6.2 "Человеческие ресурсы".  1.4. Стандарт поддерживает реализацию функциональных задач "Стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009 г., а именно функциональной задачи N 3 "непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации".  1.5. Стандарт не отменяет положений каких-либо существующих нормативных документов в сфере обучения и повышения квалификации персонала, только дополняет их. Переход к выполнению дополнительных требований является поэтапным и планомерным.  2. Цель  2.1. Цели внедрения настоящего стандарта, и представленных в нем положений:  совершенствование процесса обучения и повышения квалификации на основе внедрения комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного обучения и развития персонала;  реализация подходов непрерывного обучения и развития сотрудников (в рамках функциональной задачи N 3 "Стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009 г.), на основе детализации имеющихся компетенций, и требуемых (необходимых для выполнения настоящих или будущих функций), своевременного, оптимального, сбалансированного обучения, повышения квалификации по ним.  2.2. Цели процесса "Обучение и повышение квалификации персонала":  обеспечение основных процессов ОАО "РЖД" (процессов Департаментов, подразделений аппарата управления, филиалов, дирекций и структурных подразделений ОАО "РЖД") квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям);  повышение эффективности работы сотрудников в Компании;  поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций (способностей, знаний, умений, навыков, позволяющих сотрудникам эффективно выполнять определенный набор работ), в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест.  3. Определение понятий  3.1. В настоящем стандарте применены следующие понятия с соответствующими определениями:  Повышение квалификации - обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных умений и навыков работников, на повышение мастерства по имеющимся профессиям (определение дано в соответствии с подобным определением, приведенным в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Подготовка - профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии (определение дано в соответствии с подобным определением, приведенным в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Переподготовка и обучение смежным профессиям - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения родственной профессии с начальным, либо более высоким уровнем квалификации (соответствует определению из положения от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Производственное обучение - это обучение, которое проводится в структурных подразделениях на рабочих местах (соответствует определению из положения от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Теоретическое и производственное обучение - обучение, которое проводится в пределах рабочего времени, установленного трудовым законодательством для рабочих соответствующих профессий и производств (в соответствии с положением от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Производственно-технические курсы - обучение, которое проводится в технических школах и образовательных учреждениях для получения рабочими более высоких квалификационных разрядов, классов и категорий в соответствии с требованиями производства (в соответствии с положением от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Курсы целевого назначения - обучение, которое проводится в технических школах, образовательных учреждениях и структурных подразделениях для изучения новой техники, технологических процессов, оборудования, изделий, материалов, трудового законодательства, правил охраны труда, технической эксплуатации, инструкций, вопросов экономики, повышения эффективности и качества работы (в соответствии с положением от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД").  Наставничество - форма адаптации, практического обучения и воспитания работников и специалистов ОАО "РЖД" в целях быстрейшего овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО "РЖД" (в соответствии с положением "О наставничестве ОАО "РЖД", утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО "РЖД" N 906р).  Наставник обучения - наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена, руководитель или специалист, знающий особенности и специфику работы по должности стажера (в соответствии с положением "О наставничестве ОАО "РЖД", утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО "РЖД" N 906р).  Стажер - работник или специалист ОАО "РЖД", проходящий обучение по форме наставничества (соответствует определению, приведенному в положении "О наставничестве ОАО "РЖД", утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО "РЖД" N 906р).  Компетенции сотрудников - совокупность знаний, умений, навыков сотрудников, позволяющих им эффективно выполнять определенный набор работ.  Аттестация - определение соответствия профессионального уровня сотрудников требованиям к квалификации, установленным тарифно-квалификационной характеристикой, и присвоение им квалификационных категорий (определение из нормативных документов ОАО "РЖД"). Аттестация в ОАО "РЖД" - это периодическая комплексная оценка работников, проводимая специально созданной комиссией, по определению соответствия результатов работы, знаний и квалификации занимаемым ими должностям (Положение о проведении аттестации работников ОАО "РЖД", распоряжение N 1313, утв. 23.12.2005).  Развитие сотрудников - процесс сохранения и развития имеющихся способностей, знаний, умений, навыков (компетенций), которые необходимы сотрудникам для эффективного выполнения настоящих или будущих функций. Развитие сотрудников направлено на всех сотрудников ОАО "РЖД".  Собеседование с сотрудником - совместное с сотрудником обсуждение, направленное на оценку профессиональной компетенции сотрудника, определение мероприятий, направленных на выполнение целей сотрудника, поддержание / повышение эффективности труда и возможности профессионального и личного совершенствования.  Сводная квалификационная матрица - документ, отражающий общие требования, предъявляемые ко всем сотрудникам в целом структурного подразделения (службы, отдела службы, производственного участка структурного подразделения, какой-либо другой административной единицы), с декомпозицией требований по каждому сотруднику.  Профиль должности - документ, в котором отражаются общие требования, предъявляемые к должности (профессии) на данном рабочем месте, в форме компетенций.  Индивидуальная квалификационная матрица (дополненный профиль должности) - документ, в котором сопоставляются общие требования, предъявляемые к конкретному сотруднику на определенной должности (профессии) на данном рабочем месте, в форме требуемых компетенций, с имеющимися у сотрудника компетенциями, включающий оценку потребности в развитии компетенций сотрудника в виде графы квалификационной матрицы на основе этого сопоставления (для упрощения используется более краткое название "квалификационная матрица").  Квалификационный паспорт - документ, в котором отражаются существующие компетенции сотрудника, в том числе приобретенные компетенции в рамках работы в компании, а также проведенные мероприятия по повышению квалификации и развитию сотрудника в течение его трудовой деятельности в ОАО "РЖД".  Индивидуальный план развития сотрудника - документ, в котором отражаются мероприятия по развитию компетенций определенного сотрудника со сроками и местом проведения мероприятий, направленный на непрерывное развитие сотрудника по компетенциям.  4. Общие положения и схема процесса "Обучение и повышение квалификации"  4.1. Процесс "Обучение и повышение квалификации персонала ОАО "РЖД" ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персонала соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу.  4.2. Элементы обучения и повышения квалификации персонала, во взаимосвязи с элементами других процессов управления персоналом, представлены на рисунке 1.  Рисунок 1. Элементы обучения                   персонала и их взаимосвязь с элементами других процессов управления персоналом ОАО  4.2.1. К основным элементам обучения и повышения квалификации персонала ОАО "РЖД" относятся:  Подготовка сотрудников;  Переподготовка сотрудников и обучение вторым профессиям;  Повышение квалификации сотрудников.  4.2.2. На развитие компетенций сотрудников, помимо процесса "Обучение и повышение квалификации сотрудников", сильно влияют другие процессы управления персоналом ОАО "РЖД", в том числе:  Процесс "Развитие персонала" (общие требования к этому процессу будут регламентированы локальными нормативными документами);  Процесс "Планирование и отбор";  Процесс "Аттестация и оценка знаний и навыков сотрудников";  Процесс "Мотивация и оплата труда сотрудников".  4.2.3. Данный документ не заменяет существующую нормативную базу, а является только ее дополнением и развитием, с использованием подхода к обучению на основе управления компетенциями, т.е. оценки потребности в обучении, выборе программы и оценки эффективности обучения, путем оценки существующих и определения требуемых компетенций.  4.3. В процессе "Обучение и повышение квалификации сотрудников", наибольший акцент делается на планирование и развитие соответствующих компетенций персонала, которые нужны сотруднику:  для повышения эффективности его работы непосредственно на рабочем месте;  для выполнения планируемых работ, задач, функций, связанных с развитием Холдинга ОАО "РЖД", внедрением новых технологий, новыми реализуемыми проектами в подразделениях, являющихся местом работы сотрудника;  для выполнения перспективных функций и задач в будущем, на возможных планируемых его новых рабочих местах при ротации кадров.  4.4. Аналитический материал по способам оценки и классификации компетенций приведен в приложении А. Компетенции, приведенные в приложении А, позволяют, использовать различную группировку компетенций, и подходить индивидуально к развитию каждой группы. Материал по сопоставлению существующих компетенций с требованиями к должностям, на основе которого делаются выводы по развитию компетенций, приведен в приложении Б. В нем описываются процессы формирования и поддержки на периодической основе документации по сотрудникам в подразделениях, которая является исходной информацией для планирования обучения (рисунок 2).  Рисунок 2. Взаимосвязь процесса  4.5. Блок-схема процесса "Обучение и повышение квалификации сотрудников ОАО "РЖД"" приведена в таблице 1.  Таблица 1. Блок-схема обучения сотрудников структурных подразделений (линейных                   предприятий) дорог - филиалов ОАО  4.6. Порядок реализации процесса обучения и повышения квалификации сотрудников включает:  оценку потребности в персонале (проводится 1 раз в год, на основе анализа штатного расписания, планов по численности сотрудников), обучении и повышении квалификации сотрудников (оценка проводится 1 раз в год для каждого сотрудника, на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков резерва кадров);  формирование плана обучения (проводится на основе выявленной оценки потребности в обучении сотрудников и программ обучения);  проведение обучения персонала (проводиться в соответствии с планом обучения структурного подразделения) и проверки знаний по результатам обучения (проводиться непосредственно после проведенного обучения);  анализ эффективности применения знаний (проводиться в структурном подразделении на основе анализа улучшений в деятельности или степени овладения новыми навыками в течение определенного для данной обучающей программы срока) и документирование результатов обучения (проводится на основе результатов экзаменов и анализа эффективности применения знаний непосредственно после проведения анализа);  оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением (проводится 1 раз в год на основе отчета об обучении персонала, оценки сотрудниками проведенного обучения и анализа эффективности применения приобретенных знаний).  5. Процесс "Обучение и повышение квалификации персонала ОАО "РЖД"  5.1 Оценка потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников. Планирование обучения в структурных подразделениях  5.1.1. Оценка потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников, и планирование обучения в структурных подразделениях являются подготовительным этапом для планирования обучения в целом.  В рамках настоящего подготовительного этапа, ежегодно до 15 сентября (года, предшествующего планируемому) сотрудник предприятия - структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", ответственный за работу с кадрами (кадровик, заместитель начальника по кадрам или др.), проводит оценку потребности в персонале предприятия на следующий год и вносит предложения по восполнению расчетной потребности.  5.1.1.1. Оценка потребностей в персонале проводится на основе:  штатного расписания предприятия - структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД";  фактической численности персонала на 1 января и 1 сентября текущего года на предприятии;  показателей работы с кадрами структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" и дороги - филиала ОАО "РЖД" в целом;  и оформляется:  для рабочих кадров в соответствии с "Методическими рекомендациями по планированию подготовки и повышения квалификации рабочих кадров", утвержденными распоряжением ОАО "РЖД" от 18 февраля 2009 г. N 327р;  для специалистов и руководителей в соответствии с локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД".  5.1.1.2. Предложения по восполнению расчетной потребности формируются на основе:  оценки потребностей в персонале на предприятии (см. 5.1.1.1);  анализа индивидуальных квалификационных матриц сотрудников предприятия, которые формируются в процессе повседневной работы в структурных подразделениях с формами отчетности по персоналу (аналитический материал по проведению анализа и формированию форм отчетности по персоналу приведен в приложении Б, рекомендуемые формы квалификационных матриц приведены в приложениях В.1 - В.5, пример заполнения форм приведен в приложениях Г.1 - Г.4, требования к формированию и ведению квалификационных матриц определяются в локальных нормативных документах);  показателей работы с кадрами структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" и дороги - филиала ОАО "РЖД" в целом;  списков и планов подготовки кадрового резерва структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" и дороги - филиала ОАО "РЖД" в целом (см. положение от 23 декабря 2005 г. N 1290 "О формировании и подготовке резерва кадров ОАО "РЖД");  информации от службы управления персоналом о подготовке сотрудников образовательными учреждениями, прохождении производственной практики учащихся образовательных учреждений, конъюнктуре рынка труда регионов железной дороги - филиала ОАО "РЖД".  Предложения по восполнению расчетной потребности оформляются:  для рабочих кадров в соответствии с "Методическими рекомендациями по планированию подготовки и повышения квалификации рабочих кадров" утвержденными распоряжением ОАО "РЖД" от 18 февраля 2009 г. N 327р;  для специалистов и руководителей в соответствии с локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД";  также для всех сотрудников предприятия - структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" при восполнении расчетной потребности в персонале за счет внутренних резервов (сотрудников дороги - филиала ОАО "РЖД") оформляются в виде предложений по развитию компетенций.  Компетенции сотрудников при этом выявляются на этапе анализа индивидуальных квалификационных матриц сотрудников предприятия. Предложения по развитию компетенций оформляются в форме "индивидуальных планов развития сотрудников" по рекомендуемой форме, приведенной в приложении В.5, пример заполнения приведен в приложении Г.4.  5.1.2. Оценка потребностей в обучении и повышении квалификации персонала в подразделениях, и предоставление ее в службу управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД", входит в подготовительный этап к планированию обучения.  Ежегодно до 15 сентября (года, предшествующего планируемому) сотрудник предприятия - структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", ответственный за работу с кадрами (кадровик, заместитель начальника по кадрам или др.) на основе:  предложений по восполнению расчетной потребности в привлечении и подготовке персонала (см. 5.1.1.2);  сроков планового повышение квалификации сотрудников (например, каждые 3 года для специалистов, связанных с безопасностью движения поездов), указанных в квалификационном паспорте сотрудника (рекомендуемая форма квалификационного паспорта приведена в приложении В.3, пример заполнения приведен в приложении Г.2);  выявленных направлений развития компетенций, оформленных в виде индивидуальных планов развития сотрудников (см. 5.1.1.2);  проводит оценку потребности в обучении и повышении квалификации персонала и предоставляет ее в службу управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД" по форме:  для рабочих кадров в соответствии с "Методическими рекомендациями по планированию подготовки и повышения квалификации рабочих кадров" утвержденными распоряжением ОАО "РЖД" от 18 февраля 2009 г. N 327р;  для специалистов и руководителей в соответствии с локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД";  также для всех сотрудников предприятия - структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" в виде заявки на подготовку и повышение квалификации работников структурного подразделения и дополнения к заявке (дополнительного обоснования) в виде предложений по развитию компетенций сотрудников.  Компетенции, выявляются на этапе анализа индивидуальных квалификационных матриц сотрудников предприятия. Дополнение к заявке (дополнительное обоснование) формируется на основе анализа "индивидуальных планов развития сотрудников", и оформленного по рекомендуемой форме "проекта плана обучения и повышения квалификации сотрудников структурного подразделения", приведенного в приложениях В.6 - В.7.  5.1.3. В рамках оценки потребности в обучении персонала сотрудник структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", ответственный за работу с кадрами, анализирует индивидуальные квалификационные матрицы сотрудников и выявляет потребности в развитии компетенций, т.е. выбирает компетенции, соответствующие одному из критериев:  оценка компетенции ниже требований, предъявляемых к должности, которую он занимает;  компетенция относится к группе компетенций, требующих постоянного совершенствования (см. п. 5.6.2).  5.1.4. Ответственным за оценку потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников является начальник структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", и вправе привлекать к данной оценке персонал подразделения.  5.1.5. Подготовительный этап, регламентированный пунктами 5.1.1 - 5.1.4, выполняется полностью в соответствии с существующими нормативными документами, с дополнением детализации и анализа, наряду с другой информацией (типовой для этого процесса), информации по существующим компетенциям сотрудников и потребностям в их развитии.  Дополнительная информация по существующим компетенциям сотрудников и потребностям в их развитии ведется в структурных подразделениях в виде индивидуальных квалификационных матриц сотрудников, и других форм, приведенных в приложениях В.1 - В.5.  Примеры заполнения этих форм приведены в приложениях Г.1 - Г.4.  5.2 Формирование плана обучения сотрудников  5.2.1. Формирование плана обучения сотрудников является основным этапом в процессе планирования обучения, и выполняется на основе исходной информации, получаемой на подготовительном этапе (п.5.1).  Ежегодно до 30 сентября (года, предшествующего планируемому) сотрудник службы управления персоналом, ответственный за обучение сотрудников дороги - филиала ОАО "РЖД", формирует план обучения сотрудников дороги - филиала ОАО "РЖД" в целом, и по структурным подразделениям дороги - филиала ОАО "РЖД" на основе:  мотивированной оценки потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" на следующий год (см. п.5.1);  проектов планов обучения и повышения квалификации сотрудников структурных подразделений (см. п. 5.1);  существующих программ обучения и повышения квалификации сотрудников;  лимитов средств на обучение сотрудников дороги - филиала ОАО "РЖД";  и предоставляет в структурные подразделения дороги и Департамент управления персоналом ОАО "РЖД".  5.2.2. Сотрудник структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", ответственный за управление персоналом, в соответствии с утвержденным планом обучения структурного подразделения, вносит изменения в индивидуальные планы развития сотрудников.  5.2.3. Ответственным за формирование плана обучения сотрудников является начальник службы управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД". Ответственным за ведение индивидуальных планов развития сотрудников является начальник структурного подразделения.  5.2.4. Этап формирования плана обучения сотрудников, регламентированный пунктами 5.2.1 - 5.2.3, выполняется полностью в соответствии с существующими нормативными документами, с использованием, наряду с другой информацией (типовой для этого процесса), дополнительно информации по существующим компетенциям сотрудников и потребностям в их развитии.  В качестве дополнительной информации используются:  итоговые сводные материалы, получаемые в результате выполнения подготовительного этапа, в соответствии с п. 5.1.1 - 5.1.4.  при необходимости, дополнительная информация по существующим компетенциям сотрудников и потребностям в их развитии (ведется в структурных подразделениях в виде индивидуальных квалификационных матриц сотрудников, и других форм. Формы приведены в приложениях В.1 - В.5. Примеры заполнения этих форм приведены в приложениях Г.1 - Г.4. Аналитический материал по формированию этих документов приведен в приложении Б).  5.3 Проведение обучения персонала и проверки знаний по результатам обучения  5.3.1. На основе сформированного плана обучения, детализированного по структурным подразделениям дороги - филиала ОАО "РЖД", привлекаемые сторонние обучающие организации проводят в течение года обучение сотрудников.  5.3.2. Непосредственно после окончания обучения, прошедший обучение сотрудник проводит оценку удовлетворенности обучением по рекомендуемой форме (приложение В.8). Также прошедший обучение сотрудник заполняет первую часть отчета о пройденном обучении "Оценка условий, формы и содержания программы обучения" (рекомендуемая форма приведена в приложении В.9).  5.3.3. По окончании обучения в течение 2 месяцев (рекомендуется, планируется поэтапное внедрение) служба управления персоналом (либо другая структура) проводит собственными силами или наделяет полномочиями сторонние обучающие организации или структуры проводить проверку полученных знаний у обучаемых в форме экзамена или проверки освоения компетенций (для рабочих специальностей в соответствии с положением "О порядке присвоения профессии и квалификации рабочим кадрам ОАО "РЖД", утвержденного распоряжением ОАО "РЖД" N 2317р от 29 декабря 2005 г.).  Дальнейшая детализация и расширение раздела по оценке персонала будут определены отдельным локальным нормативным документом ОАО "РЖД".  5.3.4. В случае, если при проверке знаний было выявлено, что обучаемый не в достаточной степени овладел запланированными навыками или умениями (компетенциями), то:  либо в индивидуальный план обучения сотрудника (раздел индивидуального плана развития сотрудника) вносятся корректировки, и он отправляется на повторное или дополнительное обучение (п. 5.1),  либо принимается решение, в соответствии с которым обучаемый сотрудник считается не прошедшим обучение, не освоившим требуемые компетенции, и соответствующие решения по сохранению его на рабочем месте или привлечению на его рабочее место другого сотрудника.  5.3.5. Ежемесячно не позднее 10 числа каждого месяца служба управления персоналом составляет отчет об обучении персонала за прошедший месяц, который включает следующую фактическую информацию:  выполнение плана обучения персонала;  результаты проверок знаний по итогам обучения;  и предоставляет предприятиям - структурным подразделениям дороги - филиала ОАО "РЖД".  5.3.6. Ответственным за координацию и контроль за проведение обучения сотрудников является начальник службы управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД", который имеет право привлекать для этого подчиненных ему сотрудников.  5.4 Анализ эффективности применения знаний и документирование результатов обучения  5.4.1. Этап оценки качества проведенного обучения проводится в течение всего года, и реализуется параллельно этапу проведения обучения, с небольшим смещением в сроках относительно непосредственного проведения обучения. Его частью является анализ эффективности применения знаний и документирование результатов обучения.  Сотрудник, прошедший обучение, через 3 месяца после прохождения обучения, заполняет вторую часть отчета о пройденном обучении "Самооценка применения знаний, полученных в результате обучения", в котором отмечает, каким образом ему удалось применить полученные знания, какие улучшения в деятельности стали следствием пройденного обучения (рекомендуемая форма приведена в приложении В.9).  5.4.2. Непосредственный руководитель сотрудника, прошедшего обучение, заполняет третью часть отчета о пройденном обучении сотрудника "Оценка применения знаний, полученных в результате обучения, со стороны непосредственного руководителя". В данном отчете непосредственный руководитель дает оценку эффективности применения полученных сотрудником знаний непосредственно на рабочем месте, и улучшений в профессиональной деятельности сотрудника. Данная информация оформляется по рекомендуемой форме, приведенной в приложении В.9.  5.4.3. На основании отчета о пройденном обучении сотрудника, непосредственный руководитель сотрудника, прошедшего обучение, совместно с сотрудником структурного подразделения, ответственным за работу с кадрами, оценивают степень развития компетенции сотрудник предприятия, ответственный за кадры, на основе:  результатов проверки знаний (см. 5.3.3);  анализа отчета о пройденном обучении сотрудника (см. 5.4.1-5.4.2);  формы оценки компетенции (компетенций), на развитие которой было направлено обучении (аналитический материал по оценке и классификации компетенций приведен в приложении А), (оформляется в соответствии с формами приложений В.10 - В.11);  делает вывод о развитии компетенций, и вносит изменения в квалификационный паспорт и индивидуальную квалификационную матрицу сотрудника (формы и примеры их заполнения приведены в приложениях В.1 - В.5, Г.1 - Г.4, аналитический материал по их заполнению приведен в приложении Б).  5.4.4. После оценки степени развития компетенции (компетенций) на развитие которой было направлено обучении сотрудником структурного подразделения ответственным за работу с кадрами в отчете о пройденном обучении сотрудника заполняется заключительная часть "Выводы о результатах пройденного обучения", в соответствии с рекомендуемой формой приложения В.9, и отчет отправляется в службу управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД".  5.4.5. Ответственный за анализ эффективности применения знаний и документирование результатов обучения начальник структурного подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД".  5.5 Оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением  5.5.1. Два раза в год, не позднее 15 июля текущего года и 30 января (года, следующего за текущим), служба управления персоналом составляет отчет соответственно за прошедшее первое полугодие текущего года и за предыдущий год в целом по эффективности обучения персонала и удовлетворенности обучением, на основе:  оценки удовлетворенности обучаемых условиями, формами и программой обучения (см. 5.3.2);  ежемесячных фактических отчетов об обучении персонала (см. 5.3.5);  отчетов о пройденном обучении сотрудников (см. п. 5.4);  который содержит:  требования по корректировке программ обучения;  требования по корректировке условий, форм обучения и смены организации, предоставляющей услуги обучения;  и отправляется в причастные подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД" и сторонним поставщикам услуги по обучению.  5.5.2. На основании требований, представленных в отчете по эффективности обучения персонала, и удовлетворенности обучением (см. 5.5.1), подразделения дороги - филиала ОАО "РЖД", и сторонние поставщики образовательных услуг, предоставляют в службу управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД":  измененные программы обучения;  информацию о новых условиях проведения обучения.  5.5.3. Ответственным за проведение оценки и анализа эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением, является начальник службы управления персоналом дороги - филиала ОАО "РЖД", имеющий право привлекать соответствующий персонал.  5.6 Требования к процессу "Обучение и повышение квалификации"  5.6.1 Требования к процессу "Обучение и повышение квалификации", детализированные по видам обучения и повышения квалификации  Данный раздел задает требования к процессу обучения и повышения квалификации, в целях полного сохранения существующих требований, и дополнения их детализацией по конкретным группам компетенций. Требования делятся на существующие (представлены в существующих нормативных документах) и дополнительные (рекомендуемые настоящим стандартом по качеству). Дополнительные требования являются только рекомендуемыми, в дополнение к существующим требованиям.  Дополнительные требования, приведенные в данном разделе, детализированные по группам компетенций, позволяют учесть специфику развития различных групп компетенций и более оптимально планировать обучение.  Существующие требования к обучению персонала описаны в соответствующих нормативных документах ОАО "РЖД", дополнительные рекомендуемые требования описаны в соответствующих разделах настоящего стандарта, а именно:  требования к подготовке персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД";  требования к переподготовке и обучению вторым профессиям персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД";  требования к повышению квалификации персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД";  требования к обучению и повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД";  рекомендуемые дополнительные требования к процессу "Обучения и повышения квалификации" по конкретным компетенциям (п.5.6.1.4 "Обучение, направленное на освоение компетенций" настоящего СТК).  5.6.1.1. Требования к подготовке персонала.  Требования к подготовке персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД".  Требования к подготовке специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД".  5.6.1.2. Требования к переподготовке и обучению вторым профессиям.  Требования к переподготовке и обучению вторым профессиям персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД".  Требования к переподготовке и повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД".  5.6.1.3. Требования к повышению квалификации персонала.  а) требования по периодичности проведения повышения квалификации (существующие):  не реже одного раза в 5 лет;  один раз в 3 года для рабочих, специалистов и руководителей, связанных с безопасностью движения поездов.  б) требования по продолжительности обучения (существующие):  не менее 72 часов.  в) прочие требования:  прочие требования к повышению квалификации персонала ОАО "РЖД" рабочих специальностей приведены в положении от 11 января 2006 г. N ВМ-137 "О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО "РЖД" (существующие).  прочие требования к повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО "РЖД" (существующие).  5.6.1.4. Дополнительные (рекомендуемые) требования к обучению, направленному на освоение требуемых компетенций (носят рекомендуемый характер).  Требования к обучению, направленному на освоение необходимых компетенций, содержат дополнительные требования по отдельным группам компетенций, обусловленные спецификой этих компетенций (дополнительные требования носят рекомендуемый характер).  Дополнительные требования формируются Департаментом управления персоналом ОАО "РЖД", оформляются по форме таблицы 2 (рекомендуемая форма), на основе предложений от причастных Департаментов, и согласовываются:  с причастным профильным Департаментом, сотрудники которого проходят обучение, направленное на освоение компетенций;  с причастными Департаментами, в сфере ответственности которого находятся компетенции (например, по компетенциям, связанным с охраной труда и промышленной безопасностью, согласовывает ЦБТ).  Таблица 2.  Форма представления дополнительных требований к обучению, направленному на освоение компетенций (носит рекомендуемый характер).   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Должности (группы должностей) | Компетенции (группы компетенций) | | | |  |  |  | | 1. |  |  |  | | 2. |  |  |  | |  |  |  |  |   Пример формирования дополнительных требований:  В частности, дополнительные требования к обучению, обусловленные спецификой компетенций, могут быть представлены в привязке к компетенциям (таблица 3):  а) к периодичности проведения обучения по необходимым компетенциям (пример):  например, не реже одного раза в год по компетенциям рабочих, специалистов и руководителей, связанным с безопасностью движения поездов;  не реже одного раза в год по компетенциям рабочих, специалистов и руководителей, связанным с обеспечением охраны труда и промышленной безопасности.  б) к длительности курсов обучения по необходимым компетенциям (пример):  обучение отдельным компетенциям (группам компетенций) может иметь продолжительность менее 72 часов, и длительность может формироваться исходя из объема материалов, необходимых для обновления знаний по соответствующим компетенциям.  Таблица 3  Пример заполнения формы для представления дополнительных требования к обучению (пример, носит рекомендуемый характер), направленному на освоение компетенций (дополнительных требований, обусловленных спецификой компетенций)   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Должности (группы должностей) | Компетенции (группы компетенций) | | | | | Компетенции, связанные с безопасностью движения поездов | Группа компетенций, связанных с охраной труда и промышленной безопасностью | ... |  | | 1. Рабочие, специалисты и руководители, связанные с безопасностью движения поездов | не реже одного раза в год;  объем курса не менее 24 часов. |  |  |  | | 2. Рабочие, специалисты, руководители на должностях с наибольшими рисками, связанными с охраной труда и промышленной безопасностью |  | не реже одного раза в год;  объем курса не менее 24 часов (1 раз в год). |  |  | |  |  |  |  |  |   Дополнительные (рекомендуемые) и прочие требования формируются по форме таблицы 2 (пример заполнения формы приведен в таблице 3), и определяются:  Департаментом управления персоналом ОАО "РЖД",  по согласованию с причастным профильным Департаментом, сотрудники которого проходят обучение, направленное на освоение компетенций,  по согласованию с причастными Департаментами, в сфере ответственности которого находятся компетенции (например, по компетенциям, связанным с охраной труда и промышленной безопасностью, согласовывает ЦБТ).  При этом рекомендуемые дополнительные требования (пример приведен в таблице 3) могут быть также детализированы по каждой отдельной компетенции (в названиях столбцов таблицы в этом случае в рамках групп компетенций дополняются отдельные детальные компетенции). То есть, требования задаются не только по группам компетенций в целом, а более детально, в случае, если рекомендуемые требования по периодичности и длительности обучения каждой отдельной компетенции в какой-либо одной группе различные.  Принципы, по которым Департамент управления персоналом совместно с причастными Департаментами ОАО "РЖД", с привлечением служб управления персоналом на дорогах - филиалах ОАО "РЖД", формирует требования к периодичности и длительности курсов обучения (повышения квалификации) по компетенциям:  1) концентрация на ключевых, наиболее значимых компетенциях при обучении;  2) формирование требований, исходя из повышения эффективности обучения и снижения затрат;  3) сбалансированность длительности и периодичности обучения (планирование, исходя из стандартных объемов повышения квалификации), не увеличение суммарных объемов переподготовки Компании, а только перераспределение объемов обучения (менее длительные курсы) и сроков проведения обучения (более частое проведение обучения по наиболее значимым компетенциям).  Комментарии по выполнению этих принципов.  Обучение отдельным компетенциям направлено на повышение эффективности и снижение затрат на обучение, на основе:  акцентирования обучения на наиболее важных компетенциях,  установления для различных компетенций различных сроков обучения по ним.  Для обучения наиболее актуальным и значимым компетенциям обучение проводится более часто. По менее значимым компетенциям обучение проводится реже. Длительность обучения, ориентированного на повышение квалификации по конкретным компетенциям, четко привязана к набору компетенций, сокращается по сравнению с полными, охватывающими все компетенции, курсами повышения квалификации.  Повышение эффективности обучения достигается за счет:  более частого обучения наиболее актуальным и значимым компетенциям (улучшается подготовка персонала по значимым компетенциям);  сокращение длительности курсов обучение за счет концентрации на значимых компетенциях (более низкая стоимость каждого курса);  привязке требований (периодичности, длительности курсов) по повышению квалификации персонала.  Получаются более частые сроки переподготовки в обмен на сокращение длительности переподготовки.  При этом суммарный объем переподготовки по всей Компании за любой период не должен возрастать в разрезе: Компании, Департаментов, филиалов, Дирекций, структурных подразделений. Должны быть сбалансированы периодичность повышения квалификации и длительность курсов.  Аналитический материал по формам и видам компетенций приведен в приложении Е.  5.6.2 Требования к периодичности обучения и повышения квалификации, детализированные по видам компетенций  5.6.2.1. Компетенции в зависимости от требований, предъявляемых к периодичности их развития, делятся на:  компетенции, требующие обучения при несоответствии их требуемому уровню;  компетенции, требующие постоянного совершенствования.  5.6.2.2. Компетенции, требующие обучения при несоответствии их требуемому уровню, развивают при идентификации такого несоответствия и принятия решения об устранении подобного несоответствия путем обучения и развития соответствующей компетенции.  5.6.2.3. Компетенции, требующие постоянного поддержания и совершенствования, развивают в зависимости от требований, предъявляемых к периодичности обновления знаний по ним и их совершенствования.  5.6.2.4 К компетенциям, требующим постоянного поддержания, обновления знаний по ним, совершенствования, развития, относятся:  компетенции, связанные с безопасностью движения поездов (требуется ежегодное обучение);  компетенции, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью (требуется ежегодное обучение);  другие специфические компетенции, разделенные на группы с различными требованиями, определяемые как требующие постоянного поддержания, соответствующими Департаментами для работающих в их вертикали сотрудников (требования определяют Департаменты совместно с Департаментом управления персоналом ОАО "РЖД").  Решения по периодичности обучения по специфическим (для Департаментов и находящихся в их подчинении подразделений) приоритетным компетенциям, требующим постоянного поддержания, обновления знаний по ним, совершенствования, развития, а также по всем прочим компетенциям, требующим обучения только при несоответствии их требуемому уровню, определяются:  Департаментом управления персоналом ОАО "РЖД" (со всей подчиненной вертикалью);  по инициативе и предложениям причастных профильных Департаментов (со всей подчиненной им вертикалью), по своим сотрудникам;  по инициативе и предложениям причастных Департаментов, в сфере ответственности которых находятся какие-либо группы компетенций (например, по компетенциям, связанным с охраной труда и промышленной безопасностью, дает предложения, инициирует рассмотрение вопроса и согласовывает ЦБТ).  5.6.3 Рекомендуемые модели компетенций  При управлении развитием компетенций рекомендуется использовать несколько моделей компетенций (в том числе для реализации п.5.6.1.4), описание которых приведено в приложении А. Для различных должностей и групп должностей рекомендуется использовать различные модели описания, оценки и развития компетенций:  для специалистов и руководителей рекомендуется использовать модель компетенций "5K + L" (описание приведено в приложении А), в соответствии со "Стратегией развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009г.;  для рабочих специальностей рекомендуется использовать другие модели компетенций, в которых большее внимание уделяется профессиональным компетенциям и их детальному описанию (будут определены дополнительными локальными нормативными документами, разрабатываемыми в соответствии со "Стратегией развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009г.);  кроме приведенных моделей компетенций рекомендуется принимать во внимание другие существующие модели компетенций, модификации приведенных моделей компетенций, и использовать их в частных случаях, где это целесообразно (другие модели компетенций можно брать из любой существующей международной практики, ряд из них будут определены в разрабатываемых локальных нормативных документах).  Схематично модели компетенций приведены на рисунках 3 и 4. Рисунок 3 отражает общие схемы моделей компетенций, а рисунок 4 - более детальную схему модели, в которой категория "профессиональные компетенции" детализирована, с учетом специфики ОАО "РЖД" (аналогично можно детализировать другие группы компетенций).  Рисунок 3. Рекомендуемые модели                               компетенций  Рисунок 4. Рекомендуемые модели                               компетенций с детализацией  5.6.4 Рекомендуемая последовательность внедрения положений настоящего стандарта по качеству  Требования и положения настоящего стандарта по качеству, в том числе дополнительные требования к обучению (с учетом обучения по компетенциям, п.5.6.2.4), рекомендуется внедрять поэтапно, и в соответствии со "Стратегией развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009г.), в рамках перехода к "непрерывному развитию персонала и переходу к обучающейся организации", к комплексному управлению компетенциями, положения стандарта в том числе должны быть реализованы до 2012-2013г.г. Для поэтапного перехода к этому целевому состоянию, рекомендуется следующая последовательность организации работ по настоящему стандарту по качеству:  опытная эксплуатация положений стандарта по качеству (2010 - 2011 г.г., ориентировочно 1,5 - 2 года);  анализ результатов опытной эксплуатации, формирование предложений и принятие решений по дальнейшему тиражированию, с учетом результатов опытной эксплуатации (2011 - 2012 г., ориентировочно 0,5 года);  тиражирование положений стандарта и практических наработок, полученных в результате опытной эксплуатации, на Холдинг (2012-2013 гг.).  Схематично этапы внедрения положений настоящего стандарта приведены на рис. 5.  Рисунок 5. Схематичное представление этапов внедрения положений настоящего стандарта (СТК "Обучение и повышение квалификации"), представленных рекомендуемых дополнительных требований по обучению необходимым компетенциям.  Рисунок                               5. Схематичное представление этапов внедрения положений настоящего стандарта  6. Принятые сокращения  6.1. В настоящем стандарте применяются следующие обозначения и сокращения:  ГОСТ Р - государственный стандарт Российской федерации;  КСМК - корпоративная система менеджмента качества;  ОАО "РЖД" - Открытое акционерное общество "Российские железные дороги".  7. Нормативные ссылки  ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Термины и определения  ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования  СТК 1.04.008 "Регулярные собеседования с сотрудником в ОАО "РЖД"  СТК 1.04.007 "Квалификационные матрицы сотрудников"  СТК 1.04.006 "Развитие персонала в ОАО "РЖД"  Приложение А (рекомендуемое). Аналитический материал по способам оценки и классификации компетенций  Модель компетенций - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей Компании.  Компетенции определяют четкий и целостный набор критериев, относительно которых может быть описана и оценена деятельность персонала. Хорошо построенная модель компетенций обеспечивает жизнеспособную связь между поведением, способностями и свойствами, характерными для индивидуума, и задачами, поставленными перед ним на работе.  Модель компетенций, используется, как фундамент для построения в Компании стратегии "управления персоналом", обеспечивает необходимую связь между функциями кадровой службы и реальными результатами деятельности Компании.  Модель компетенций, состоит из нескольких компетенций, которые включают в себя поведенческие индикаторы, индивидуальные для конкретной Компании и являющиеся ориентиром при отборе и оценке персонала, проведении аттестационных встреч или при формировании эффективной команды.  1) Модель компетенций федеральных органов управления Бельгии.  В Бельгии разработана и внедряется с 2003 г. модель компетенций для федеральных органов управления. Она служит для описания того, как должны исполняться должностные обязанности, какого рода компетенции требуются для той или иной должности, взаимодействия различных компетенций, возможности оценки и развития компетенций.  Компетенции не описывают, в чем состоят должностные обязанности, а поясняют, как, за счет чего они должны выполняться, какие задачи стоят перед обладателем должности. Они могут "объясняться" в терминах "среднего" или "отличного" осуществления. Поведение, которое приводит к требуемому результату, как правило, складывается при взаимодействии ряда компетенций.  В соответствии с ключевыми (или базовыми) компетенциями руководитель должен:  быть способным к сотрудничеству;  заслужить доверие внутренних клиентов, граждан, иных партнеров;  действовать лояльно;  быть ориентированным на результат;  саморазвиваться.  К общим компетенциям (5 компетенций) руководителя относят:  управление информацией (понимать данные, обрабатывать информацию, анализировать, интегрировать, инновационно оценивать, вырабатывать концепцию, понимать (направленность деятельности) организации, развивать (стратегическое) видение);  управление задачами (выполнять задачи, структурировать работу, решать проблемы, решать, организовывать, управлять, руководить организацией, быть предприимчивым);  управление людьми (учить, поддерживать, направлять, мотивировать, развивать, выступать наставником, сплачивать команду, руководить командой, вдохновлять);  межличностные отношения (поддерживать коммуникативный диалог, активно прислушиваться, советовать, влиять, устанавливать отношения, строить сеть общения);  личное поведение (приспосабливаться, адаптироваться к ситуации, выдерживать стресс, достигать целей, быть вовлеченным в дела организации).  Общие компетенции могут развиваться за счет обучения; они частично совпадают с ключевыми (сотрудничать = работать в команде; саморазвиваться = адаптироваться и т.д.).  К техническим компетенциям (считаются за 1) относят полученные знания, навыки, умения, способности и возможности, полученные с помощью опыта.  Общие и технические компетенции дают в сумме модель 5+1 (содержание модели "5+1" запатентовано компанией TMP De Witte & Morel).  Из всех перечисленных компетенций межличностные отношения, личное поведение, управление людьми относят к "мягким" компетенциям (то есть факультативным), все остальные - к "жестким" (обязательным).  Профиль компетенций по должности служит оценке соответствия работника осуществляемым функциям, отбору работников на должность, определению направлений дополнительной подготовки. В качестве ключевого элемента политики в области человеческих ресурсов компетенции позволяют развивать эффективную карьерную политику в отношении персонала.  2) Группировка компетенций  Другой подход к компетенциям подразумевает другую классификацию и группировку компетенций, в зависимости от простоты их развития. При планировании развития соответствующих компетенций персонала принимается во внимание эффективность развития соответствующих категорий компетенций:  профессиональных;  личностных;  социальных компетенций;  компетенций как руководителей,  ключевые корпоративные компетенции (что соответствует классификации компетенций, принятой в ОАО "РЖД"),  на различных этапах процессов управления персоналом:  "Планирование и отбор персонала";  "Обучение и повышение квалификации персонала";  "Развитие сотрудников";  "Аттестация и оценка знаний и навыков сотрудников".  А именно:  "Личностные" и "Социальные" компетенции поддаются развитию в меньшей степени, им уделяется большее внимание на этапах процессов управления персоналом "Планирование и отбор персонала", "аттестация и оценка знаний и навыков сотрудников" (формирование соответствующих методов аттестации, оценки знаний, собеседований при приеме на работу);  "Профессиональные компетенции" и "компетенции как руководителя" хорошо поддаются развитию, им уделяется большее внимание в процессах управления персоналом: "Обучение и повышение квалификации персонала" и "Развитие сотрудников".  Каждая из групп компетенций имеет разные потенциальные возможности оказания влияния на них (рисунок 1).  Рисунок 1. Возможность оказания                   влияния на развитие компетенций  3) Требования/компетенции. Группы требований/компетенций  Профиль должности/квалификационный паспорт формируется из модулей. Он может содержать следующие модули (группы требований/компетенций):  1. Общие требования/компетенции.  2. Профессиональные требования/компетенции.  3. Требования к знаниям в области качества/Компетенции в области качества.  4. Требования к деловым и личным качествам/Деловые и личностные компетенции.  Каждый из представленных модулей может содержать различные требования/компетенции. Далее представлены примеры содержания модулей.  Модуль: Общие требования/компетенции.  1. Требования к образованию.  1.1. Требование к уровню образования.  1.2. Требования к профилю образования.  1.3. Требование к образовательным учреждениям.  1.4. Требование к виду образования.  2. Требования к стажу.  2.1. Требования к стажу в профильной должности.  2.2. Требования к стажу в руководящей должности.  2.3. Требования к стажу работы по специальности.  3. Требования к медицинским показаниям  Модуль: Профессиональные требования/компетенции.  1. Общие профессиональные требования/компетенции  1.1. Умение внедрять и применять любые новые знания в работе  1.2. Умение контролировать и выявлять проблемы  1.3. Умение анализировать и планировать корректирующие меры  2. Знание документации  3. Знание оборудования и технологии работы  4. Охрана труда  5. Защита окружающей среды  6. Противопожарная безопасность  Модуль: Требования к знаниям в области качества/Компетенции в области качества.  1. Система 5S.  2. Инструменты качества.  2.1. Контрольный листок.  2.2. Гистограмма.  2.3. Метод стратификации.  2.4. Причинно-следственная диаграмма Исикавы.  2.5. Диаграмма Парето.  2.6. Диаграмма разброса (рассеивания).  2.7. Контрольные карты процессов и временные ряды.  3. Нормативная документация КИ СМК.  3.1. Нормативно-методическая основа для разработки и управления документацией в КСМК ОАО "РЖД".  3.2. Рекомендации по разработки нормативной документации КСМК в структурных подразделениях.  3.3. Управление нормативной документации КСМК в структурных подразделениях.  4. Положения Функциональной стратегии управления качеством в ОАО "РЖД". Политика и цели в области качества. Процессный подход. Соглашения о целях. Отчетность по качеству. Анализ СМК со стороны руководства.  4.1. Положения Функциональной стратегии управления качеством в ОАО "РЖД".  4.2. Политика и цели дороги, подразделения, дирекции в области качества  4.3. Процессный подход.  4.4. Соглашение о целях.  4.5. Отчетность по качеству.  4.6. Анализ со стороны руководства.  5. Внутренние аудиты КИ СМК.  5.1. Проведение аудитов.  5.2. Аудит процессов.  6. Методика "8 шагов решения проблем".  Модуль: Требования к деловым и личным качествам/Деловые и личностные компетенции (Вариант 1).  1. Управленческие компетенции.  1.1. Способность решать проблемы.  1.2. Способность управлять ресурсами.  1.3. Способность грамотно ставить цели.  1.4. Умение организовать рабочее время.  1.5. Способность развивать навыки своих сотрудников, подчиненных.  1.6. Умение мотивировать своих сотрудников.  1.7. Умение отстаивать интересы коллектива.  2. Личностные компетенции  2.1. Стремление и приемлемость к новшествам.  2.2. Стрессоустойчивость.  2.3. Нравственная чистота (справедливость и др.).  2.4. Способность обучаться.  2.5. Гибкость в решениях при выполнении различных поставленных задач.  2.6. Настойчивость при выполнении и требовании выполнения работ.  2.7. Адаптивность к изменяющимся условиям.  2.8. Ответственность.  2.9. Инициативность.  2.10. Приверженность своей работе (готовность к выполнению любых нужных задач).  2.11. Готовность к упорному труду.  2.12. Лояльность к компании (ориентированность на долгосрочную работу в компании).  2.13. Организованность (собранность, упорядоченность работ).  2.14. Исполнительность (дисциплинированность).  2.15. Стремление к профессиональному и карьерному росту.  3. Социальные компетенции.  3.1. Умение работать в команде.  3.2. Коммуникабельность (способность к взаимодействию).  3.3. Ориентация на клиентов (как внутренних, так и внешних).  3.4. Открытость (расположенность к общению, обсуждению).  3.5. Навыки наставничества.  3.6. Умение заинтересовать (лидерские качества).  3.7. Умение выслушать других.  3.8. Способность договориться с вышестоящим руководителем, умение обосновывать свою позицию и умение вести переговоры.  Модуль: Требования к деловым и личным качествам/Деловые и личностные компетенции (Вариант 2).  1. Компетентность.  2. Качество работы.  3. Клиентоориентированность.  4. Креативность.  5. Корпоративность.  6. Лидерство.  Приложение Б (рекомендуемое). Аналитический материал по внедрению комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного развития персонала  1. Реализация функциональной задачи N 3 "Стратегии развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" на период до 2015 года", утвержденной распоряжением N 1819р от "31" августа 2009 г., "Непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации", требует перехода к комплексному управлению компетенциями сотрудников.  А именно, управление компетенциями требуется с целью определения целевого состояния квалификации персонала (профиль должности, сводная квалификационная матрица и др.), оценки и анализа существующего состояния на предмет необходимого развития требуемых компетенций (индивидуальная квалификационная матрица, индивидуальный план обучения и развития, квалификационный паспорт и др.).  Для комплексного управления компетенциями персонала предлагается внедрение следующих дополнительных обязательных документов, привязанных к должностям, рабочим местам, сотрудникам, отделам (с их наличием соответственно для каждой должности, на каждом рабочем месте, для каждого сотрудника):  сводная квалификационная матрица;  профиль должности;  индивидуальная квалификационная матрица (для простоты, сокращенно "квалификационная матрица");  квалификационный паспорт;  индивидуальный план обучения/развития (рис. 1).  Индивидуальный план развития  Эти документы формируются, полностью используя всю информацию, отраженную в существующей документации:  положения о структурных подразделениях, других производственных и административных единиц;  регламенты работы (в т.ч. технологические карты);  должностные инструкции;  другая нормативная документация, касающаяся производственных, технологических, управленческих процессов подразделения.  Компетенции сотрудников - совокупность знаний, умений, навыков сотрудников, позволяющих им эффективно выполнять определенный набор работ. При формировании перечисленной документации, необходимой для реализации комплексного управления компетенциями и непрерывного развития персонала, упор делается, прежде всего, на содержание основных выполняемых работ в подразделениях, и требуемых для их эффективной реализации компетенций сотрудников.  Различные документы имеют различную привязку к сотрудникам/должностям/рабочим местам. За формирования различных документов установлены различные ответственные. Вопросы распределения ответственности и привязки документации приведены в таблице 1.  Таблица 1. Краткая характеристика формируемых документов для управления компетенциями, и распределение ответственности за их формирование.   |  |  | | --- | --- | | Документ | Описание | | Сводная квалификационная матрица | Привязывается: к отделу, подразделению (или его участку, цеху), службе, любой другой производственной или административной единице, к любой группе сотрудников. Разрабатывает: начальник отдела, подразделения (или его участка, цеха), службы, любой производственной или административной единицы, руководитель группы сотрудников. Для формирования используется следующая документация: положение об отделе, о структурном подразделении, о производственной или административной единице, регламенты работы (в т.ч. технологические карты), должностные инструкции; другая нормативная документация, касающаяся работы отдела/подразделения. Присутствует: в каждом отделе, подразделении. Содержит: требования (в форме компетенций), оценки требований (оценки требуемых компетенций по 5-балльной шкале) для каждого сотрудника/должности. | | Профиль должности | Привязывается: к должности (профессии). Разрабатывает: централизованная разработка в 2 этапа: 1) разработка первой версии профилей должностей ведется на уровне Департамента управления персоналом совместно с привлекаемыми организациями; 2) отправляется в отраслевые службы/подразделения для ознакомления и предоставления предложений, сопоставляется со сводной квалификационной матрицей. Для формирования используется следующая документация: положение об отделе/ структурном подразделении/др., технологические карты, должностные инструкции; др., сводная квалификационная матрица (если разработана). Присутствует: на каждом рабочем месте, у каждого сотрудника (одна для каждой должности (профессии)) Содержит: требования (в форме компетенций), оценки требований (оценки требуемых компетенций по 5-балльной шкале) для каждого сотрудника/должности. | | Квалификационный паспорт | Привязывается: к сотруднику. Разрабатывает: сотрудник, занимающийся кадровыми вопросами в подразделении Для формирования используется следующая документация: - резюме; - документы об образовании; - документы о повышении квалификации; - результаты проведения собеседования при приеме сотрудника; - профиль должности, на которую принят сотрудник (если разработан) (либо исходная информация для перечня компетенций - см. исходную документацию для сводных квалификационных матриц). Присутствует: у каждого сотрудника (на рабочем месте), а также у руководства подразделений и кадровых работников подразделений. Содержит: данные о существующей квалификации (существующие компетенции) сотрудников; оценки уровня развития компетенций по 5-балльной шкале | | Квалификационная матрица | Привязывается: к каждому сотруднику на каждом рабочем месте. Разрабатывает: сотрудник, занимающийся кадровыми вопросами в подразделении (при приеме сотрудника, далее - вносит изменения) Для формирования используется следующая документация: "профиль должности", "квалификационный паспорт сотрудника" (если сформированы, либо любая исходная информация для их формирования) Присутствует: у каждого сотрудника на каждом рабочем месте, а также у кадровых работников подразделений. Содержит: требования (в форме компетенций), оценки требований (оценки требуемых компетенций по 5-балльной шкале) для каждого сотрудника/должности на данном рабочем месте (информация из профиля должности), оценки существующей квалификации (существующих компетенций) сотрудников по 5-балльной шкале, результаты сопоставления требуемых и существующих у сотрудника компетенций (направления требуемого развития компетенций). Последний столбец - исходная информация для составления "индивидуального плана развития". | | Индивидуальный план развития | Привязывается: к каждому сотруднику на каждом рабочем месте. Разрабатывает: сотрудник, занимающийся кадровыми вопросами в подразделении (при приеме сотрудника, далее - вносит изменения) Для формирования используется следующая документация: "квалификационная матрица", информация по наличию возможностей подготовки по требуемым к развитию компетенциям Присутствует: у каждого сотрудника на каждом рабочем месте, а также у кадровых работников подразделений. Содержит: требования (в форме компетенций), результаты сопоставления оценок требований (требуемых компетенций по 5-балльной шкале на рабочем месте) и оценок существующей квалификации (существующих компетенций) сотрудников по 5-балльной шкале, мероприятия напротив каждой компетенции по их развитию. |   2. Форма представления "квалификационной матрицы"  Квалификационная матрица  Примечание: все компетенции в аналитической записке (в примерах, на рисунках) приведены условно, на рисунках представлена только форма соответствующих документов, на базе самых общих компетенций. Конкретные компетенции должны прорабатываться в процессе непосредственной работы.  3. Механизмы оценки компетенций, сопоставления существующих и требуемых компетенций, и формирования плана развития компетенций  Общая схема комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного развития персонала представлена на рисунке 3.  Рисунок 3. Схема комплексного                         управления компетенциями  Этап 1. Формирование требований к рабочим местам подразделения.  1.1 Формирование сводных квалификационных матриц.  В первую очередь, для любой группы сотрудников (для отдела, подразделения, производственного участка, любой другой производственной или административной единицы), выполняющей определенный набор работ, формируется "сводная квалификационная матрица".  "Сводная квалификационная матрица" отражает общие требования, предъявляемые ко всем сотрудникам в целом структурного подразделения (службы, отдела службы, производственного участка структурного подразделения, какой-либо другой административной единицы), с декомпозицией требований по каждому сотруднику. В строках указаны требования, в столбцах - сотрудники (рис. 4).  Рис. 4  Рис. 4. Схема работы со сводной квалификационной матрицей  "Сводная квалификационная матрица" формируется на основе существующей в соответствующих подразделениях ОАО "РЖД" документации, каким-либо образом касающейся требований, предъявляемых к квалификации сотрудников:  положений о подразделении/отделе;  нормативной документации, регламентирующей работу в подразделении;  должностных инструкций;  технологических карт процессов;  другой документации (рис. 4).  По факту требования в сводной квалификационной матрице - это требования к каждому рабочему месту в подразделении/отделе (в любой производственной /административной единице). Сами требования к рабочим местам могут быть структурированы, разделены на модули:  общие требования/компетенции;  профессиональные требования;  компетенции в области качества;  деловые и личные компетенции.  Разделение на модули условное, возможны любые другие варианты. Разделение на модули позволяет использовать различные инструменты оценки требований (и компетенций по ним) для различных групп требований, учитывая специфику групп. К примеру, профессиональные требования могут быть оценены путем проведения экзаменов, а деловые и личные качества могут быть оценены путем проведения экспертной оценки, оценки "360 градусов" и другими методами. Классификация требований представлена на рисунке 5.  Рисунок 5. Классификация требований,                         предъявляемых к рабочему месту  1.2. Формирование "профилей должностей".  После формирования "сводной квалификационной матрицы", по должностям каждого сотрудника, приведенного в ней, формируется "профиль должности".  "Профиль должности" является документом, определяющим требования к сотруднику на данной должности. "Профиль должности" формируется, прежде всего, на основе "сводной квалификационной матрицы", а также на основе:  должностных инструкций;  технологических карт процессов;  нормативной документации, регламентирующей работу в подразделении, касающейся конкретно данной должности;  других касающихся работы на данной должности документов.  Формирование "профилей должностей" на основе "сводной квалификационной матрицы" позволяет комплексно отразить все требования к должностям (требования к компетенциям), наглядно увидеть полную картину требований, ориентировать эти требования на итоговую эффективность работы в целом подразделения/производственного участка, и не упустить каких-либо деталей, исключить дублирование. Формирование "Профиля должности" возможно также без "сводной квалификационной матрицы", на основе других существующих документов, но в этом случае получается отсутствие комплексного подхода к эффективности работы подразделения, картины требований в целом, возникают риски пропуска некоторых деталей, дублирования и другие.  В общем случае, на основе "сводной квалификационной матрицы" формируется "профиль должности", по определенной типовой схеме (рис.6).  Рис. 6  Этап 2. Оценка компетенций сотрудника  На втором этапе формируется документ, отражающий существующие компетенции сотрудников (на момент приема), и в дальнейшем приобретаемые им компетенции (в течение его работы) - "квалификационный паспорт".  "Квалификационный паспорт" сотрудника формируется на основе документов, касающихся квалификации сотрудника. С одной стороны, для составления списка самих компетенций сотрудника в "квалификационном паспорте" используются документы, непосредственно касающиеся квалификации и требований к ней:  резюме;  документы об образовании;  документы о повышении квалификации;  раздел "должен знать", "необходимые знания" в должностных инструкциях;  результаты собеседования с сотрудников (рис. 7).  Рис. 7  С другой стороны, для формирования списка компетенций используются документы, которые определяют ориентированность компетенций на эффективность работы, а именно:  раздел "обязанности" в должностных инструкциях;  технологические карты процессов;  регламенты работы на каждом рабочем месте, на которых когда-либо работал сотрудник.  При этом, для формирования списка компетенций максимально используются разработанные на первом этапе документы:  "сводные квалификационные матрицы";  "профили должностей",  где уже в явном виде приведены требуемые компетенции сотрудников.  Таким образом, обеспечивается комплексный подход к формированию компетенций, отражающих квалификацию сотрудников, ориентированность компетенций на эффективность выполняемых работ, и дальнейшее комплексное управление всеми компетенциями.  Список компетенций, отраженных в квалификационном паспорте, может постоянно дополняться, в том числе и по инициативе сотрудника.  Далее в "квалификационный паспорт" вносится оценка компетенций, которая в зависимости от специфики компетенций может быть оценена различными методами (включает объективные методы оценки: экзамены, тесты, и др.; и субъективные: собеседование, 360 градусов и др.) (рис. 7).  При приеме сотрудника на работу заполняется 1-ый, 2-ой, 3-ий и 5-ый столбцы матрицы. 4-ый столбец остается незаполненным. Такая же ситуация - при первом составлении квалификационной матрицы для сотрудника, на данном рабочем месте (при этом существующие компетенции оцениваются не на момент приема на работу, а на момент составления квалификационной матрицы).  В первый столбец "индивидуальной квалификационной матрицы" вносятся все требования из вышеупомянутых документов: "профиль должности", "сводная квалификационная матрица".  Во второй и третий - вносятся оценки:  требований (из "профиля должности", "сводной квалификационной матрицы"),  существующих компетенций (из "квалификационного паспорта" сотрудника) соответственно.  На основании сравнения (сопоставления) оценок требований и существующих компетенций делается вывод о потребности или отсутствии потребности развития компетенций сотрудника для эффективной работы на данном рабочем месте. В соответствии с результатами сравнения и выявлении потребностей в обучении, в пятом столбце ставится:  "+" - если развитие компетенции необходимо;  "-" - если развитие компетенции не требуется для эффективной работы на данном рабочем месте (рис. 8).  Рис. 8  Столбец 4 при формировании "индивидуальной квалификационной матрицы" остается незаполненным, и далее заполняется по мере приобретения, развития сотрудником соответствующих компетенций, которое может достигаться различным образом:  на основе переподготовки/повышения квалификации (инициирует внесение информации сотрудник, ответственный за управление персоналом в подразделении, сразу после проведении обучения);  на основе развития компетенций в процессе работы на рабочем месте, в том числе на основе наставничества, коучинга, помощи руководителя или сотрудников, а также приобретения опыта работы без участия третьих лиц (инициирует внесение изменений непосредственный руководитель сотрудника, руководитель подразделения, любой другой вышестоящий руководитель, увидевший или убедившийся, что сотрудник повысил уровень владения соответствующей компетенцией, вносится по мере развития любой компетенции);  на основе технической учебы;  в других случаях.  Этап 4. Формирование индивидуального плана развития сотрудника  На основании "индивидуальной квалификационной матрицы" выбираются компетенции, напротив которых в столбце N 5 "потребность в повышении квалификации" стоит "+". Для управления их развитием формируется "индивидуальный план развития сотрудника".  Мероприятия для развития компетенций формируются индивидуально для каждого сотрудника, используя типовую практику по развитию соответствующих компетенций, типовых наборов мер по их развитию (рис.9). Изменения в "индивидуальный план развития сотрудника" вносятся постоянно, по мере развития соответствующих компетенций, тем самым реализуется задача "непрерывного развития сотрудников". Изменения в индивидуальном плане развития могут быть связаны со многими факторами:  с зачислением сотрудника в кадровый резерв;  с планированием перевода сотрудника на новую должность;  со сменой должности;  с изменением в технологии, методах работы, оборудовании на занимаемом им рабочем месте;  с другими факторами.  Рис. 9  Этап 5. Внесение изменений в "квалификационную матрицу" по мере развития соответствующих компетенций у сотрудника, по мере выполнения мер "индивидуального плана развития сотрудника" (при изменении приобретенных компетенций в течение работы на рабочем месте).  Для обеспечения непрерывного развития компетенций сотрудников постоянно, по мере приобретения компетенций, повышения уровня владения ими, в "индивидуальную квалификационную матрицу" вносятся соответствующие изменения. После того, как было выполнено мероприятие по развитию сотрудника (в рамках реализации мер "индивидуального плана развития"), а также в любых других случаях развития компетенций, вносятся данные в четвертый столбец "индивидуальной квалификационной матрицы".  4. Анализ и принятие решений на основе "квалификационной матрицы".  На основе квалификационной матрицы можно легко видеть общую картину по сотруднику на данном рабочем месте, делать выводы об эффективности обучения, развития компетенций, о возможных случаях ненужных затрат на обучение (рис. 10, 11).  Рис. 10  Рис. 11 основе такого анализа можно делать выводы, где возникают какие-либо риски: дополнительных необоснованных затрат на развитие компетенций (на повышение квалификации, на наставничество), риски неудовлетворенности сотрудника рабочим местом, рекомендации по зачислению в кадровый резерв.  Приложение В (рекомендуемое). Формы документов, формируемых при реализации процесса "Обучение и повышение квалификации"  Список применяемых форм при реализации процесса "Обучение и повышение квалификации" представлены далее в соответствующих приложениях В.1-В.11:  иконка jpg[Приложение В.1. Форма сводной квалификационной матрицы](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59199)  иконка jpg[Приложение В.2. Форма "профиля должности"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59200)  иконка jpg[Приложение В.3. Форма "квалификационного паспорта"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59201)  иконка jpg[Приложение В.4. Форма "индивидуальной квалификационной матрицы"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59202)  иконка doc[Приложение В.5. Форма "индивидуального плана развития сотрудника"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59232)  иконка doc[Приложение В.6. Форма "проекта плана обучения и повышения квалификации сотрудников структурного подразделения" (Вариант 1)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59233)  иконка doc[Приложение В.7. Форма "проекта плана обучения и повышения квалификации сотрудников структурного подразделения" (Вариант 2)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59234)  иконка gif[Приложение В.8. Форма "оценки компетенций сотрудников" (Вариант 1)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59237)  иконка doc[Приложение В.9. Форма "оценки компетенций сотрудников" (Вариант 2)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59235)  иконка jpg[Приложение В.10. Форма "оценки удовлетворенности обучением"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59205)  иконка doc[Приложение В.11. Форма "оценки компетенций сотрудников" (Вариант 2)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59236)  Приложение Г (рекомендуемое). Примеры заполнения форм документов, формируемых при реализации процесса "Обучение и повышение квалификации"  Примеры заполнения применяемых форм для оценки квалификационных требований и индивидуальных потребностей сотрудников в обучении, повышении квалификации, развитии компетенций (представлены далее в соответствующих приложениях Г.1-Г.6):  иконка exl[Приложение Г.1. Пример заполнения формы "профиля должности"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59206)  иконка doc[Приложение Г.2. Пример заполнения формы "квалификационного паспорта"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59229)  иконка exl[Приложение Г.3. Пример заполнения формы "индивидуальной квалификационной матрицы"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59207)  иконка doc[Приложение Г.4. Пример заполнения формы "индивидуального плана развития сотрудника"](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59230)  иконка exl[Приложение Г.5. Пример заполнения форм "оценки компетенций сотрудника" (Вариант 1)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59208)  иконка doc[Приложение Г.6. Пример заполнения форм "оценки компетенций сотрудника" (Вариант 2)](http://doc.rzd.ru/doc/download?vp=4&load=y&col_id=121&id=59231)  Приложение Д (справочное). Схема оценки потенциала сотрудника  Схема оценки потенциала сотрудника  Приложение Е (справочное). Формы и инструменты развития компетенций  Графически зависимость эффективности развития компетенций от применяемых форм их развития представлена на рисунке 1.  Приложение Е - 1  Привязка различных инструментов развития компетенций к различным формам освоения компетенций, представлена на схемах 4, 5, 6 следующим образом:  Приложение Е - 4  1) Прослушивание лекционных материалов, теоретических курсов (оценочно 5% эффективность освоения компетенций), (схема 4):  Стандартное очное обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала) в виде лекционных материалов (наиболее часто используется в высших и средних учебных заведениях).  2) Самостоятельное изучение, чтение материала (оценочно 10% эффективность), (рисунок 4):  Активное сочетание очного обучения с самоподготовкой по расширенным материалам (к которым обеспечен доступ обучаемых), с дальнейшей проверкой знаний в виде экзаменов, тестов по истечении какого-либо периода;  Применение дистанционной формы обучения, без отвлечения сотрудника от рабочего места, обеспечение доступа к дистанционным курсам в течение необходимого периода на рабочем месте;  Активное сочетание очного обучения с дистанционными дополняющими курсами в период после очного обучения, для возможности последующего обращения к пройденным материалам в расширенном виде и дистанционно к преподавателям.  Приложение Е - 5  3) Использование наглядных видео- и аудиоматериалов с практическими визуальными примерами (оценочно 20% эффективность), (рисунок 5):  Очное и дистанционное обучение (на рабочем месте) с активным использованием аудио-, видео- и фотоматериалов, а также других визуальных материалов;  Сбор фото конкретных типовых практических ситуаций (элементов технических средств) на сети, создание фотоальбомов;  Установка электронных учебных комплексных пособий в структурных подразделениях, с активным использованием в них видео-, аудио-, фотоматериалов.  4) Демонстрация практических действий на рабочем оборудовании в условиях, близких к условиям рабочих мест, или на самих рабочих местах (оценочно 30% эффективность), (Рисунок 6):  При очном обучении: использование макетов и демонстрации практических действий на рабочих местах, проведение обучения непосредственно на базе передовых структурных подразделений;  Использование тренажеров;  Наставничество.  Приложение Е - 7  5) Участие в дискуссионных рабочих группах и обсуждениях практических примеров (состоящих из опытных специалистов) (оценочно 50% эффективность), (схема 5):  Активное использование в очном обучении дискуссионных составляющих курса, в форме решения конкретных задач рабочими группами и их последующим общим обсуждением;  В рамках дистанционного обучения обеспечение свободного доступа каждого обучаемого дистанционно сотрудника к просмотру материалов обсуждений и принятию участия в обсуждении материалов курсов в виде форума, с участием тьюторов и лучших специалистов сети, отвечающих на вопросы и участвующих в обсуждении.  6) Выполнение практических действий, на рабочем оборудовании, на практических занятиях под надзором специалистов (оценочно 75% эффективность), (Рисунок 8):  Наставничество: постоянно осуществляемое прикрепленным грамотным сотрудником (в том числе не только из сотрудников подразделения, но и сотрудников других передовых подразделений сети) консультирование при выполнении обучаемыми сотрудниками практической работы на рабочем оборудовании;  Очное обучение: выполнение практических работ каждым сотрудником в рамках проводимого обучения, с последующей сдачей экзамена по практической части.  Приложение Е - 9  7) Применение новых знаний непосредственно в процессе работы, на своем рабочем месте (оценочно 90% эффективность), (Рисунок 9):  Внедрение оценки степени применения новых знаний и умений на своем рабочем месте сотрудниками по истечении какого-то периода после проведения обучения;  Консультационная, интерактивная поддержка применения новых знаний на рабочем месте в виде ответов на возникшие в ходе применения знаний вопросы преподавателями курсов (или более компетентными специалистами) после обучения;  Дистанционное обучение: организация интерактивного обсуждения вопросов, возникающих после обучения во время непосредственной работы и применения знаний, в виде ведения форумов, прилагающихся к электронным курсам, с участием преподавателей и лучших специалистов сети в обсуждении вопросов;  Применение соглашений по целям с сотрудниками, в том числе с указанием целей по применению новых знаний в практической работе, для мотивации сотрудников на совершенствование своей деятельности, на применение новых знаний в работе;  Комплексные электронные учебные пособия в подразделениях (или доступных вблизи рабочих мест сотрудников подразделений), содержащие обширный объем информации по вопросу применения новых знаний, с наглядными примерами, к которым исполнитель может обратиться и найти ответ на большую часть возникающих в процессе работы практических вопросов (на основе организации легкого для персонала интуитивного поиска).  Приложение Е - 10  8) Обучение применению знаний других сотрудников, работа в качестве учителей на рабочих местах, наставничество (оценочно 95% эффективность), (Рисунок 10):  Назначение сотрудников наставниками, учителями: эффективно назначение преподавателем, координатором обучения от подразделения, наиболее грамотных сотрудников подразделений, чтобы они также вели какой-либо раздел обучения своих коллег на местах (в этом случае подразделение всегда имеет очень квалифицированного сотрудника в выбранной области, который "подтягивает" уровень квалификации других);  Дистанционное обучение: при ведении дистанционного обучения эффективно назначение преподавателем (тьютором), координатором обучения от подразделения (для организации обучения выбранных сотрудников подразделения), наиболее грамотных сотрудников подразделений, чтобы они участвовали в обучении своих коллег, а коллеги всегда знали, к кому обратиться с вопросами.  Изменения   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Версия | Дата изменения | Разработчик изменений | Краткое описание изменения | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | | Адрес страницы в сети Интернет:  http://doc.rzd.ru/doc/public?STRUCTURE\_ID=704&layer\_id=5105&refererLayerId=5104&id=3884&print=1 | | | | |  |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | | mhtml:file://C:\Мои%20документы\Издания%20РСПП%20и%20Библиотека\Библиотека\Библиотека%20программ\1%20раздел%20Политики\РЖД\РЖД_Стандарт.mht!http://doc.rzd.ru/images/footer_lines_end.gif | | |