

10. Рязанцева Н. Программы развития опорного университета переплетены с задачами Красноярского края. – URL: <http://www.24rus.ru/more.php?UID=130176>.



УДК 005.954

А.А. Малахова

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ
КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

А.А. Malakhova

**THE ASSESSMENT OF PERSONNEL OF THE ORGANIZATION
ON THE BASIS OF COMPETENCE APPROACH**

В данной статье рассматривается система оценки персонала, проводится критический анализ методов оценки персонала. В представленном исследовании под системой оценки персонала понимается набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом: подбор и расстановка персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие, работа с кадровым резервом, контроль и принятие кадровых решений. В статье подчеркивается, что регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. В Корпоративном университете ОАО «РЖД» создан отдел оценки персонала, который является методологическим и методическим центром разработки и внедрения современных стандартов, технологий и инструментов оценки корпоративных компетенций. Специалистами отдела разработаны программы оценки в соответствии с актуальными задачами развития холдинга «РЖД» на основе Модели корпоративных компетенций. Между тем не уделяется достаточно внимания оценке компетенций рабочих и специалистов. Для их оценки в статье предлагается разработка тестирования, адаптированного специально для рабочих. Данная методика не потребует больших финансовых вложений и может быть реализована силами специалистов Центра. Другой выявленной проблемой является то, что каждый год оценивается малое количество работников Красноярской железной дороги. Для сокращения трудовых ресурсов, используемых в оценке персонала, и увеличения численности оцениваемых в статье предлагается внедрить дистанционную оценку персонала. Предложенные рекомендации по совершенствованию системы оценки позволят выявить перспективы

использования потенциальных способностей работника 4-го уровня, стимулирования его профессионального роста, повысят эффективность долгосрочного планирования передвижения кадров в ОАО «РЖД», позволят определить необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника, определить соответствие компетенций работников занимаемым ими должностям.

Ключевые слова: управление персоналом, система оценки персонала, методы оценки, ассесмент-центр, анкетирование, интервью, тестирование, бизнес-профиль, корпоративная культура, компетенции.

In the study personnel assessment system is discussed, critical analysis of the personnel assessment methods is performed. Personnel assessment system is the set of assessment tools associated with the human resources management functions: personnel selection and personnel placement, personnel motivation, compensation and benefits, personnel training and personnel development, the personnel reserve planning, control and decision-making in human resources management. The paper emphasizes that the regular and systematic personnel assessment increases the efficiency of personnel motivation, personnel professional development and growth. The Personnel Assessment Department of the JSC Russian Railways was established at the Russian Railways Corporate University. The Personnel Assessment Department is a methodological and methodical center of development and implementation of modern standards, technology and corporate competence assessment tools. Specialists of the department develop a program of personnel assessment evaluation in accordance with the Russian Railways corporate competences model. Nevertheless not enough attention is paid to the workers' competences and specialists' competences assessment. In this respect the development of the test assessment adapted for workers is needed and it is proposed in this paper. This assessment tool is not expensive and may be performed by the means of the Personnel Assessment Department. Another identified problem is that very few employees are assessed in Krasnoyarsk Railway annually. For the solution of the revealed problem distant assessment tools are proposed in this paper. The proposed recommendations for the assessment system development will contribute to the potential abilities of the 4 level employees identification, it will stimulate the personnel professional growth, it will improve the long-term personnel planning in the JSC Russian Railways, it will determine the need for training, vocational training or retraining of the workers, it will help to determine compliance of the employees competences with their positions.

Keywords: *human resource management, personnel assessment system, assessment methods, assessment center, questionnaire, interview, testing, business profile, corporate culture, competence.*



Оценка персонала – ключевой фактор развития любого бизнеса, особенно для тех компаний, которые выходят на новые рынки, меняют модель своего бизнеса и совершенствуют свою организационную структуру. Именно в такой ситуации сегодня находится ОАО «РЖД», трансформируясь из компании-перевозчика в глобальный транспортно-логистический холдинг.

Оценка персонала рассматривается как элемент управления и как система аттестации кадров, применяемой на предприятии в той или иной модификации. В то же время это необходимое средство изучения качественного состава персонала на предприятии, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышения его квалификации. Также оценка персонала помогает повысить эффективность системы стимулирования труда, предоставляя работникам обратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения. Выявляя работников, способных и готовых выполнять более сложную и ответственную работу (кандидатов на продвижение), оценка рабочих показателей помогает решить задачи формирования кадрового резерва, планирования карьеры работников и кадрового планирования.

На Красноярской железной дороге оценку персонала осуществляет Центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики. Согласно данным Центра, для оценки используются всего 4 метода, основной упор делается на руководителей. Можно также отметить, что оценивается очень малое количество персонала – всего 1,06 %, по данным 2015 г.

Несмотря на сложившийся определенный комплекс знаний по вопросам оценки персонала, выраженный в трудах ученых и практиков кадрового менеджмента, в регламентах, документах, нормативных актах и активном развитии на рынке консалтинга услуг по оценке персонала, проблемы в этой области кадрового менеджмента остаются недостаточно разработанными. Это обуславливает важность обобщения и систематизации имеющихся знаний на единой теоретико-методологической ба-

зе, а также необходимость поиска новых, оптимальных подходов в оценке кадров.

Целью данной статьи является анализ существующих методов оценки персонала в дирекции центра оценки и молодежной политики (ДЦОМП) и разработка рекомендаций, направленных на улучшение системы оценки персонала.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- раскрыть содержание системы оценки персонала;
- провести критический анализ методов оценки персонала, применяемых дирекцией центра оценки и молодежной политики, и сформулировать проблемы их использования;
- разработать рекомендации в направлении совершенствования системы оценки персонала.

Система оценки персонала – это набор нескольких инструментов, с помощью которых можно эффективно решить вопросы подбора персонала, его контроля, развития, обучения, мотивации и любые другие управленческие задачи.

Оценка персонала организации является необходимой процедурой в работе как коммерческого, так и некоммерческого предприятия. Ее проводят с целью определения степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его трудовой деятельности требованиям, предъявляемым конкретной организацией [1]. Оценку персонала используют для более эффективного подбора и расстановки кадров, а также для максимально справедливого распределения денежного вознаграждения за труд.

Оценка персонала – ключевой фактор для развития любого бизнеса, особенно для тех компаний, которые выходят на новые рынки, меняют модель своего бизнеса и совершенствуют свою организационную структуру. Именно в такой ситуации сегодня находится ОАО «РЖД», трансформируясь из компании-перевозчика в глобальный транспортно-логистический холдинг [2].

В настоящее время в организациях получили широкое распространение следующие виды оценки персонала:

- оценка потенциала работника;
- деловая оценка.

Методы оценки потенциала работников [3]

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки.

2. Тесты на профпригодность. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу.

6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

Методы деловой оценки персонала [4]

1. Анкеты и сравнительные оценки.

2. Метод заданного выбора – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого.

3. Шкала рейтингов поведенческих установок – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности.

4. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника.

5. Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или подчиненными.

6. Шкала наблюдения за поведением как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков.

Оценка деятельности персонала производится по трем основным уровням. Характеристика уровней оценки представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика уровней оценки персонала [5]

Уровень оценки	Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
Периодичность проведения оценки	Один раз в день либо один раз в неделю	Один или два раза в год	Может быть разовой или перманентной
Методы проведения оценки	Метод анкетирования по конкретным действиям либо метод обсуждения	Метод анкетирования по конкретным действиям и результатам труда или метод интервью либо обсуждение	Метод тестирования
Цели проведения оценки	Установление обратной связи с оцениваемым исполнителем, моделирование его поведения и обучения	Определение перспектив дальнейшего развития, разработка совместных задач	Служит для прогнозирования кадрового состава, а также планирования карьеры работника

В Корпоративном университете ОАО «РЖД» создан отдел оценки персонала, который является методологическим и методическим центром разработки и внедрения современных стандартов, технологий и инструментов оценки корпоративных компетенций. Специалистами отдела разработаны программы оценки в соответствии с актуальными задачами развития холдинга «РЖД» на основе Модели корпоративных компетенций. В 2011 году в рамках деятельности служб управления персоналом железных дорог были созданы центры оценки, мониторинга персонала и молодежной политики [6].

На Красноярской железной дороге оценку персонала осуществляет Центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики. Сотрудники подразделения являются специалистами высшей категории, которые постоянно повышают свою квалификацию, обучаясь в Корпоративном университете ОАО «РЖД» [7]. Штат отдела составляет 8 человек.

В ОАО «РЖД» разработаны и утверждены корпоративные компетенции, цель которых – транслировать работникам требования компании к поведению и действиям персонала, стремящегося быть успешным, то есть задать ориентиры развития. В основу корпоративных компетенций заложена модель «5К+Л» (компетентность, клиентоориентированность, корпоративность и ответственность, качество и безопасность, креативность и инновационность + лидерство). Они дифференцированы для каждой категории персонала.

Для того чтобы оценить персонал по компетенциям, Центр оценки использует следующие методы.

- Ассесмент-центр (АЦ) – специально организованная процедура оценки корпоративных компетенций работников, включающая в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты и интервью), дополня-

ющие друг друга. По результатам Ассесмент-центра выставляется квадрант с оценкой и рекомендациями.

Цели Ассесмент-центра:

- 1) назначение на должность 1-го и 2-го уровня управления;
- 2) отбор единого кадрового резерва 1-го и 2-го уровня управления;
- 3) проведение комплексных оценочных мероприятий;
- 4) определение приоритетов развития руководителей 1-го и 2-го уровня управления.

Метод Ассесмент-центр имеет безусловные достоинства, к которым можно отнести следующее [8]:

- несет в себе элементы стратегии компании, что позволяет сотруднику четко осознать стандарты, к которым она стремится;
- позволяет получить максимально объективную оценку степени развития навыков по сравнению с тестами и интервью, так как они показывают лишь стремления и склонности сотрудника, но не наличие навыка;
- позволяет рационально вкладывать средства в развитие персонала, так как компания получит возможность оплачивать обучение только тех сотрудников, которые способны освоить новое;
- обеспечивается понимание и четкость в оценке персонала всеми сотрудниками компании, так как результатом становятся понятные всем показатели;
- процедура АЦ уже является ступенью к развитию персонала.

Но в то же время у метода есть ряд минусов, которые необходимо учитывать:

- для проведения АЦ требуется больше времени, чем на тестирование;
- для АЦ требуется подготовка наблюдателей из числа сотрудников компании;
- требует высокого профессионализма менеджмента компании и непосредственно сотрудников Центра оценки;
- высокая затратность временных и финансовых ресурсов;
- обязательная обратная связь с внешними и внутренними кандидатами;
- оцениваются только руководители;
- стресс и демотивация кандидата в случае неправильного выбора упражнений и несогласия сотрудников с оценкой.

- Бизнес IQ – оценка интеллектуального потенциала работника и его способности работать с различного рода информацией. Периодичность оценки – один раз в год. По результатам выставляется факторный профиль.

Цели Бизнес IQ:

- 1) назначение на должность 1-, 2- и 3-го уровня управления;
- 2) отбор в резерв корпоративного развития, базовый кадровый резерв и молодежный резерв руководителей и специалистов;

3) проведение комплексных оценочных мероприятий;

4) при направлении руководителей и специалистов на дорогостоящее обучение/стажировку.

Достоинства тестирования:

– помогают избежать субъективизма;

– в его основе задания, максимально приближенные к реальным задачам сотрудников;

– дает возможность построить интеллектуальный профиль респондента, соотнести степень развития отдельных умственных способностей.

Недостатки метода:

– в итоге тестирования испытуемый получает сумму оценок, каждая из которых дается лишь по конечному результату, без учета качественного своеобразия умственной деятельности.

– результаты актуальны на конкретный момент времени и недостаточно хорошо отображают перспективы развития.

• Бизнес-профиль РЖД – комплексная диагностика психологических качеств и способностей сотрудника в проекции на корпоративные компетенции. Периодичность оценки – один раз в год.

Цели Бизнес-профиль РЖД:

1) назначение на должность 2-го и 3-го уровня управления;

2) отбор базового резерва руководителей 2-го и 3-го уровня должностей и работников в молодежный резерв;

3) проведение комплексных оценочных мероприятий;

4) отбор перспективных молодых сотрудников и планирование дальнейшего их развития;

5) прием на работу молодых сотрудников;

6) направление на обучение 2-, 3- и 4-го уровня управления;

7) решение актуальных задач.

Достоинства метода:

– результаты определяют уровень развития корпоративных компетенций;

– результаты прогнозируют успешность управленческой деятельности;

– большой охват оценки.

Недостатки метода:

– используется для оценки компетенций руководителей 2-го и 3-го уровня должностей;

– необъективная оценка в случае стресса работника.

• Оценочная конференция – оценка корпоративных компетенций или отдельных деловых качеств в ходе масштабного мероприятия для групп численностью до 100 человек.

Цели оценочной конференции:

1) отбор единого кадрового резерва 3-го уровня управления;

2) отбор в молодежный резерв руководителей и специалистов;

3) отбор наиболее перспективных работников и их развитие для решения актуальных задач.

Достоинства оценочной конференции:

- возможность оценить большое количество сотрудников;
- малые финансовые затраты;
- малые трудовые затраты.

Недостатки Оценочной конференции:

- используется только для молодых руководителей и специалистов, входящих в кадровый резерв;
- результаты неточны и ненадежны из-за большого количества оцениваемых людей.

Ежегодно 200 сотрудников ОАО «РЖД» проходят оценку методом Ассесмент-центр. Ко всему прочему в 2013 году сотрудники Центра прошли обучение методам БизнесIQ, Оценочная конференция и Бизнес-профиль РЖД.

В 2015 году данные методы были успешно использованы при оценке сотрудников. В 2015 году 313 человек прошли оценку различными инструментами, из них методом Ассесмент-центр – 69,3 %, с помощью теста Бизнес-профиль РЖД – 23,6 и теста Бизнес IQ – 12,5 %. При этом 30 человек прошли тестирование с помощью двух инструментов оценки, а 54 человека – только тест Бизнес-профиль РЖД (табл. 2).

Таблица 2

Структура и динамика численности персонала по методам оценки 2012–2015 гг., чел.

Метод оценки	2012		2013		2014		2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Ассесмент-центр	200	70,4	200	70,4	200	58,5	200	63,9
Бизнес IQ	-	-	-	-	30	8,8	39	12,5
Бизнес-профиль РЖД	-	-	-	-	84	24,6	74	23,6
Оценочная конференция	84	29,6	84	29,6	28	8,2	-	-
Всего оценено	284	100	284	100	342	100	313	100

Из 200 человек, опрошенных методом Ассесмент-центр, оценку прошли 105 руководителей 2-го уровня управления (начальники отделов, секторов органа управления Красноярской железной дороги и начальники структурных подразделений дороги, начальники отделов, секторов управления региональных дирекций и руководители структурных подразделений дирекций), 83 заместителя руководителей, 4 руководителя среднего звена и 8 специалистов (как кандидаты при назначе-

нии на должность руководителя 2-го уровня управления). В связи с тем, что в 2011 году образовался Дорожный центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики, происходит медленное увеличение количества оцениваемых сотрудников. В 2012 и 2013 годах численность оцениваемых сотрудников была на равном уровне, но в 2014 году количество оцениваемых сотрудников увеличилось благодаря обучению специалистов Центра новым методам оценки. Стоит отметить, что численность сотрудников, оцениваемых методом Ассесмент-центр, величина постоянная и равна 200.

Согласно проведенному анализу, в работе Центра оценки есть недостатки и проблемы, которые можно исправить.

Первой проблемой является снижение, а то и вообще непроведение существующих методов оценок в 2015 году.

Второй проблемой является то, что Центр оценки использует всего 4 метода оценки, что не дает полностью и точно оценить работу ОАО «РЖД», следовательно, возможно совершенствовать систему оценки с помощью добавления новых методов оценки.

Для удобства понимания сведем данные, включающие затраты, результаты различных методов оценки (табл. 3).

Таблица 3

Методы оценки персонала ДЦОМП

Метод оценки	Кого оценивает	Затраты	Результаты	Что оценивается
1	2	3	4	5
Ассесмент-центр	1, 2-й уровень	Большие затраты, трудозатраты, временные, финансовые (2 дня на 1 человека)	Назначение на должность, направление на обучение, отбор в кадровый резерв	Способность к развитию, управление развитием, системное и стратегическое мышление, нацеленность на результат, организация рабочего процесса, управление эффективностью, стиль руководства
Оценочная конференция	3-й уровень	Огромные затраты, объем работ и финансов	Отбор в кадровый резерв, отбор наиболее перспективных сотрудников для решения актуальных задач	Способность к развитию, системное мышление, умение работать в команде, нацеленность на результат, стиль руководства

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5
Бизнес IQ	1-, 2- и 3-й уровень	Не слишком затратен	Назначение на должность, отбор в кадровый и молодежный резерв	Способность к развитию, работа с клиентами, умение работать в команде, формирование инновационной среды, стиль руководства
Бизнес-профиль РЖД	2-, 3- и 4-й уровень	Так как большой охват, то достаточно затратен	Назначение на должность, отбор в кадровый и молодежный резерв, направление на обучение	Способность к развитию, работа с клиентами, умение работать в команде, формирование инновационной среды, стиль руководства

По результатам таблицы 3 можно выявить основные проблемы проведения оценки: высокую затратность временных и финансовых ресурсов. При правильном подходе организации оценки можно увеличить количество оцениваемых, а также сократить затраты. В процессе применения отдельных методов на практике могут возникать и так называемые «проблемы стандартных оценок», связанные с несхожестью восприятия различными людьми таких понятий, как «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». А в большинстве методов оценки подход именно стандартный. Охват уровней работников: основную часть работников ОАО «РЖД» составляют именно рабочие, но их не оценивают в должной мере.

Также из таблицы 3 видно, что упор в оценке делается на руководителей, а рабочие и специалисты остаются непроанализированными.

Оценивается очень малое количество персонала: если брать данные за 2015 год, то численность сотрудников на Красноярской ЖД – 32 264 человек, а оценено 313 человек, это всего 1,06 %.

Для совершенствования системы оценки персонала в ДЦОМП можно предложить следующие рекомендации.

1. Для того чтобы оценить компетенции сотрудников компании четвертого уровня (рабочие и специалисты), следует создать и внедрить тестирование, подходящее именно для них.

Все корпоративные компетенции являются важными. При этом, в зависимости от специфики должности конкретного работника, одни компетенции будут применяться им чаще, чем другие. Например, для работников, непосредственно обслуживающих пассажиров или клиентов в области грузовых и пассажирских перевозок, компетенция «клиентоориентированность» является особенно значимой. Однако о клиентоориентированности не следует забывать и остальным работникам компании, чья деятельность не связана с клиентами напрямую. Их задача — создавать оптимальные условия для качественной работы с клиентами. Аналогично дело обстоит и с другими компетенциями. Кроме этого, на

разных этапах развития компании, в зависимости от вносимых инициатив или изменений, приоритетной может становиться та или иная компетенция. В модели корпоративных компетенций «5К+Л» для оценки 4-го уровня работников используются такие компетенции:

- способность к развитию;
- ориентация на интересы клиентов;
- работа в команде;
- ответственное мышление;
- нацеленность на результат;
- работа с высоким качеством;
- обеспечение безопасности;
- инициативность;
- способность к лидерству.

После прохождения тестирования с помощью ключа присуждается балл и расшифровываются полученные результаты, с помощью которых выписываются рекомендации сотруднику.

2. Для сокращения трудовых ресурсов, используемых в оценке персонала, и увеличения численности оцениваемых следует внедрить дистанционную оценку персонала. Для внедрения этой рекомендации не требуется больших затрат ресурсов, но оно позволит существенно сократить время работы, которое тратится на доставку анкет и тестов.

В 2015 году по методу Бизнес IQ было оценено 39 человек, а если учесть, что каждый раз на доставку и проведение методики на месте тратилось по 4 часа, то с внедрением дистанционного способа оценки это время можно либо потратить на увеличение численности оцениваемых работников, либо уделить внимание другим методам.

Все работники ОАО «РЖД» и ДЗО, работающие под единым брендом «РЖД», объединены в профессиональное сообщество [9]. Бренд – это единство фирменного стиля, с одной стороны, и идеологии – с другой. Бренд «РЖД» отражает стратегию развития компании и совокупность представлений о ней.

Заключение. Компания строит свою деятельность, опираясь на ценности своего бренда: «Мастерство», «Целостность» и «Обновление». Ценности – это не материальный и/или оценочный критерий, это та обязательная компонента, без которой не может существовать и процветать успешная и стабильная компания. И – что самое главное – ценности бренда напрямую зависят от ценностей каждого работника: своими действиями он может подтвердить или опровергнуть наличие определенных ценностей внутри компании. И для этого разработаны компетенции. В целом компетенции разъясняют, как именно должны действовать работники на каждом уровне управления, чтобы их поведение соответствовало ценностям бренда ОАО «РЖД».

Помимо этого, корпоративные компетенции являются фундаментом, основой для развития корпоративной культуры компании. Сейчас

оцениваются только руководители, а с внедрением нового тестирования станет возможно оценить и работников компании 4-го уровня.

Чтобы эффективно управлять людьми, руководителю необходимо иметь четкое и объективное представление о профессиональных и личностных качествах каждого сотрудника. Оценка персонала позволяет руководителю увидеть особенности людей, с которыми он работает, «глазами» специально подготовленных экспертов, посредством тестовых методик или опросников. То есть расширить или подтвердить свое представление обо всех членах коллектива и о себе самом. Результаты оценки персонала дают возможность точнее спрогнозировать поведение человека, выявить его потребности в развитии, предположить, насколько результативным будет выполнение той или иной задачи. В крупных организациях без создания системы оценки сотрудников практически невозможно наладить действенные процессы отбора, ротации, обучения и развития персонала, а также формирования кадрового резерва. Кроме того, проработанные системы оценки персонала позволят повысить эффективность процесса самоопределения на рынке труда, а также профориентационной и информационной работы с молодежью, которая занимается поиском себя на рынке труда [10].

В Корпоративном университете РЖД создан отдел оценки персонала, который является методологическим и методическим центром разработки и внедрения современных стандартов, технологий и инструментов оценки корпоративных компетенций. Специалистами отдела разработаны программы оценки в соответствии с актуальными задачами развития холдинга «РЖД» на основе Модели корпоративных компетенций, но не уделено достаточно внимания оценке компетенций рабочих и специалистов. И для их оценки было предложено создание тестирования, адаптированного специально для рабочих.

Литература

1. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 360 с.
2. *Лapidус Б.М.* Современные проблемы развития и реформирования железнодорожного транспорта // Вестник НИИ железнодорожного транспорта. – 2015. – № 6. – С. 3–7.
3. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник / Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
4. *Шапиро С.А., Шатаева О.В.* Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 468 с.

5. Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. 10 критериев оценки персонала. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 100 с.
6. Положение о Центре оценки, мониторинга персонала и молодежной политики. – Введ. 2013-01-28. – № 197.
7. ОАО «Российские железные дороги». – URL: <http://rzd.ru/>.
8. Халиulina В.В., Ракомина А.Ю. Оценка персонала на основе компетентностного подхода // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 4.
9. Измайкова А.В. Классификация инноваций на железнодорожном транспорте и инвестиционный фактор их реализации // Вестник НИИ железнодорожного транспорта. – 2015. – № 3. – С. 35–42.
10. Сочнева Е.Н. Повышение эффективности политики борьбы с безработицей в Красноярском крае // Восточный вектор: социально-экономическое развитие Красноярского края: сб. / Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2015. – С. 106–109.



УДК 331

О.Я. Фролова, А.В. Будушевская

ЗНАЧЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О. Ya. Frolova, A. V. Budushevskaya

THE VALUE OF THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE PLANNING IN MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии целенаправленно преобразует входы и выходы системы, представляющие ценность для организации с позиции конкурентоспособности и эффективного использования ресурсов предприятия для создания или получения стоимости (продукт, услуга). Процессный подход в управлении персоналом базируется на гипотезе об общности интересов человека и организации. С одной стороны, наёмные работники рассматриваются в процессе трудовой деятельности, в котором реализуют цели предприятия. С другой стороны, организация для наёмного работника – это возможность реализовать экономические интересы, включая высшую ступень социальных потребностей – самовыражение (т.е. полную реализацию творческого потенциала). В результате выстраивания процессов в системе управления в единый график движения интересы общности подчиняются цели получе-