

Разия Байырбекова
**ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЙ**

В статье обоснован методический подход к формированию системы компетенций для сотрудников железнодорожного транспорта. Применение профиля компетенций окажет неоспоримую помощь в объективной и прозрачной оценке результатов деятельности работников в процессе аттестации.

Ключевые слова: компетенция, поведенческий индикатор, профиль должности, оценка компетенции, управленческая функция.

Форм. 2. Рис. 1. Лит. 23.

Разія Байїрбекова
**ПОБУДОВА МОДЕЛІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
ДЛЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ КОМПАНІЙ**

У статті обгрунтовано методичний підхід до формування системи компетенцій для співробітників залізничного транспорту. Застосування профілю компетенцій надасть незаперечну допомогу в об'єктивному і прозорому оцінюванні результатів діяльності працівників у процесі атестації.

Ключові слова: компетенція, поведінковий індикатор, профіль посади, оцінка компетенції, управлінська функція.

Raziya Bayirbekova¹
**CONSTRUCTING A CORE COMPETENCIES MODEL
FOR RAILWAY COMPANIES**

The article grounds the methodical approach to formation of competencies system for the railway transport employees. Application of competences profile would unquestionably help in objective and transparent evaluation of employees' performance in the process of certification.

Keywords: competence; behavioral indicator; job profile; competence evaluation; management function.

Постановка проблемы. В условиях открытости экономики Казахстана и привлечения иностранных инвесторов на стратегические объекты вопросы управления персоналом трансформируются под влиянием западного менеджмента, который внедряет в эту сферу свои стандарты. Нововведения, касающиеся оценки персонала, обучения и развития карьеры работника, могут быть восприняты отечественным бизнесом как руководство к внедрению подобных моделей в компании, поскольку большинством современных ученых и практикующих менеджеров признано, что одной из главных, ключевых компетенций компании является обучаемость персонала и эффективное применение полученных знаний.

Немаловажное место в экономике Казахстана занимает развитие железнодорожного транспорта, которое, с одной стороны, отражает уровень национальной экономики и ее конкурентоспособность, а с другой – формирует условия для налаживания долговременных стратегических связей и сотрудни-

¹ PhD Candidate, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan.

чества всех экономических субъектов. Происходящие структурные изменения на железнодорожном транспорте требуют дополнительного изучения проблем организации и совершенствования управления персоналом в условиях рыночной экономики, выявления закономерностей и разработки системы принципов, форм и методов управления человеческими ресурсами, практическое использование которых будет способствовать созданию высокоэффективной структуры компании.

Анализ последних исследований и публикаций. Современными учеными и практикующими менеджерами, которые заложили основы подходов к управлению человеческими ресурсами фирмы в мировой экономике, признаны М. Армстронг [2], М. Мескон [13], Ф. Хедоури [13] и другие.

В научном пространстве стран СНГ проблемы развития и управления человеческими ресурсами рассматриваются в трудах Н. Вологина [3], П. Журавлева [5; 17], Л. Карташовой [9], А. Кибанова [10], Е. Маслова [11], М. Мельдехановой [12], Ю. Одегова [14], С.В. Шекшни [21], В.В. Щербины [22] и других. Вместе с тем, в выполненных исследованиях в достаточной степени не нашли отражения теоретические вопросы формирования системы управления персоналом как инструмента преобразований современных компаний, а также методические разработки, раскрывающие особенности организации и управления человеческими ресурсами в крупных организациях корпоративного типа в целом и на железнодорожном транспорте в частности, учитывающие специфические особенности его функционирования.

Нерешенные части проблемы. В условиях новой экономики, когда каждый работник является носителем определенных знаний, умений и навыков, являющихся фактором производства, парадигма управления персоналом изменилась. Так, аналитический обзор исследований показывает, что современный подход к оценке работы персонала состоит в том, что недостаточно просто измерить конечные рабочие результаты, следует также определить и то, в какой мере работник проявляет такие качества и демонстрирует такое рабочее поведение, которые являются условием эффективной работы. В связи с этим требуется обоснование подходов к формированию системы компетенций, которая может быть использована для выявления уровня профессиональной компетентности сотрудников, для построения системы оценки управленческого персонала и оценки кадрового менеджмента компании.

Целью исследования является разработка модели компетенций работников Центрального аппарата Акционерного общества «Национальная компания «Казакстан темір жолы» (АО «НК «КТЖ»).

Основные результаты исследования. Программу стратегии исследования и выявления компетенций работников Центрального аппарата АО «НК «КТЖ» обусловили представленные ниже три уровня анализа профессиональной деятельности, реализующие комплекс из трех подходов в изучении и определении профессиональных требований. Первый уровень – производственно-технологический, дает описание системы «человек – средства деятельности – предмет деятельности»; второй – описание самой профессиональной деятельности субъекта, то есть формы реализации взаимоотношений в системе, формы превращения исходного предмета труда в его результат; третий – психоло-

гические предпосылки и условия успешной профессиональной деятельности человека. Все три подхода к определению профессиональных требований, объединенные в единый комплекс, взаимосвязаны между собой, а именно: психологические требования (компетенции) невозможно выделить без описания профессиональной деятельности человека, которое, в свою очередь, может базироваться только на производственно-технологическом описании труда.

Представленные уровни анализа профессиональной деятельности соответствуют трем главным этапам исследования, проводимого в рамках настоящего исследования:

- анализ стратегий АО «НК «КТЖ», анализ организационной структуры и основных видов деятельности, анализ положений о структурных подразделениях и должностных обязанностей работников;

- определение основных требований к квалификации и должностным обязанностям;

- установление основных и специальных компетенций работника.

Разработка профилей компетенций всегда происходит на основе сформированных и осознанных стратегий развития, при этом обязательно учитываются также корпоративные установки относительно персонала, стратегические цели и задачи в системе кадрового менеджмента. В связи с этим на первом этапе исследования с целью информационного поиска и вычленения этих позиций, подготовки информационной базы для разработки части профиля компетенций должности, которая отражает корпоративные ценности, ценностные ожидания со стороны топ-менеджмента в отношении работников, а также взаимные установки по отношению к производственному поведению, проведен анализ таких стратегических документов: Транспортная стратегия Республики Казахстан [18], Устав АО «НК «КТЖ» [20], Программа развития кадров АО «НК «КТЖ» на 2006–2015 гг. [15], Кадровая политика на 2009–2013 гг. [8].

Для описания уровня компетенции работников выделены уровни управленческих функций и категории должностей:

1-й уровень – начальники управлений и отделов, которые занимаются реализацией функциональных задач стратегий компании;

2-й уровень – заместители начальников отделов, начальники секторов, главные специалисты, имеющие в своем подчинении сотрудников;

3-й уровень – главные специалисты, которые непосредственно занимаются решением функциональных задач.

На основании результатов проведенного анализа и обобщения основных стратегических документов АО «НК «КТЖ», положений о департаментах, управлениях, отделах, должностных обязанностей работников всех структурных подразделений выделены 8 блоков по направлениям деятельности. Критерием выделения указанных блоков являются основные виды деятельности структурных подразделений и задачи, бизнес-процессы структурных подразделений. Разработка компетенций работников Центрального аппарата охватит указанные направления.

На втором этапе исследования подготовлены таблицы требований к квалификации и должностным обязанностям работников Центрального аппарата АО «НК «КТЖ» по направлениям деятельности с учетом квалификационных, функциональных задач в рамках бизнес-процессов и осуществляемых работ. В фокусе детального сравнительного анализа находились: зоны ответственности работников, структурные связи с подразделениями, уровень сложности, объем и характер выполняемой работы и задач, функции, должностные обязанности. Проведенный контент-анализ локальных нормативных актов позволил выявить дополнительные требования к деятельности работников Центрального аппарата, определяющие успешность функциональных обязанностей.

Предлагаемая нами на третьем этапе модель компетенций содержит для каждой позиции сотрудников Центрального аппарата АО «НК «КТЖ» набор компетенций, которыми должен обладать специалист соответствующей должностной категории с указанием минимально необходимого уровня развития по каждой компетенции. Для каждой должности набор необходимых качеств уникален и складывается из корпоративных (основных) и специальных характеристик.

Основные (корпоративные) компетенции – компетенции, необходимые для выполнения функциональных обязанностей и достижения поставленных целей для всех категорий работников. Набор корпоративных компетенций одинаков для всех сотрудников. По данным исследований [23], в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются:

- навыки коммуникации;
- ориентация на результат/мотивация достижений;
- клиентоориентированность;
- умение работать в команде;
- знание бизнеса;
- адаптивность к изменениям;
- умение помогать другим сотрудникам в профессиональном развитии;
- умение эффективно решать проблемы.

Перечень основных компетенций для АО «НК «КТЖ» составлен на основе анализа стратегических документов, в которых нашли отражение особенности корпоративной культуры компании; соответствие ценностей и особенностей личности сотрудника ценностям и установкам компании; ожидания руководства от производственного поведения работников. Так, в процессе анализа выявлено, что персонал является стратегическим ресурсом, участвующим в реализации миссии АО «НК «КТЖ» и решении ее стратегических целей и задач. Условия эффективного осуществления бизнес-процессов, согласно кадровой политике компании, составляют высокопроизводительный, профессиональный и сплоченный персонал, обладающий высоким научным потенциалом, от производственного поведения которого ожидается взаимная ответственность, эффективная продуктивность деятельности и взаимная поддержка. Со стороны топ-менеджмента от производственного поведения работников ценностными ожиданиями являются: взаимная ответственность

руководителей и работников, эффективная продуктивность деятельности и взаимная поддержка, творческий подход, умение принимать решения.

Поскольку вышеперечисленные особенности корпоративной культуры и, в частности, корпоративные ценности как регуляторы производственного взаимодействия работников должны внедряться, оцениваться и поддерживаться, они включены в профиль компетенций (рис. 1). Однако в качестве основных для АО «НК «КТЖ» являются материалы Типовых требований АО «Холдинг «Самрук» [19] рекомендованы две компетенции – мотивированность и ориентированность на развитие. Поэтому, не отменяя результатов уже ведущейся работы в компании, эти компетенции были включены в состав основных компетенций.

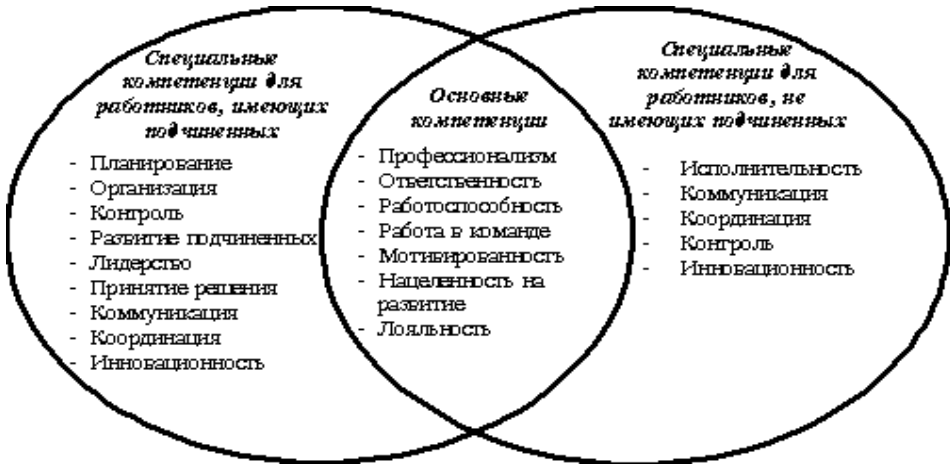


Рис. 1. Корпоративная модель компетенций, авторская разработка

Приведенные в кадровой политике такие характеристики, как «способность принимать решения» и «организация процесса управления», могут быть отнесены к ряду корпоративных компетенций. Они бесспорно значимые, но являются классическими управленческими функциями. Следовательно, целесообразно перенесение их в управленческие компетенции (специальные компетенции).

Специальные профессиональные компетенции – компетенции, необходимые для выполнения функциональных обязанностей и достижения поставленных целей работников по категориям. При формировании перечня специальных компетенций недостаточно анализа функциональных обязанностей по должностной инструкции, а обязательно нужны материалы интервью.

Подготовка вопросов интервью, наряду со стандартными требованиями, учитывала конкретные условия режима деятельности компании. Для достоверности и надежности ответов в интервью использовались открытая и закрытая конструкция вопросов, первая позволяла понять доминанту оценки, а вторая – сэкономить время. Кроме того, в интервью комбинировались простые и сложные вопросы по критерию дифференцированной системы оценки трудности вопросов (не меньше, чем 2:1).

Специальные компетенции должны соответствовать функциональным обязанностям и учитывать специфические особенности деятельности. Анализ должностных функциональных обязанностей показывает, что такими особенностями являются управленческие функции. К ним следует, прежде всего, согласно функциональным обязанностям, отнести: контроль, планирование, передачу информации и организацию деятельности. Это следует из положений о структурных подразделениях, должностных обязанностей, анализа зоны ответственности управленцев.

Таким образом, профиль должности работников, имеющих подчиненных, требует следующих управленческих специальных компетенций: контроль, планирование, организация деятельности, коммуникация, принятие решений, координация и взаимодействие с другими подразделениями. С целью стимулирования профессионального развития работников, подготовки кадрового резерва и поддержания института наставничества, согласно кадровой политике, целесообразно включить в эту часть должностного профиля компетенцию «развитие подчиненных» (рис. 1).

Следующее важное условие, которое учитывалось нами, состояло в ориентации на стратегические приоритеты развития и определении этапа развития бизнеса, поскольку тот или иной этап развития бизнеса, чтобы быть успешным, требует работников разных типов. Применительно к современному состоянию АО «НК «КТЖ» имеем следующие позиции. Компания – национальный оператор, бизнес не имеет внешних угроз со стороны конкурентов. Бизнес относительно стабилен, хорошо структурирован и требует, в первую очередь, поддержания и системного подхода со стороны руководства и работников. Этап развития бизнеса соответствует Бостонской матрице «дойной коровы». Таким образом, преимущественно нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к их изменению.

Согласно стратегическим документам, главными ресурсами АО «НК «КТЖ» также являются инновационные технологии, совершенствование отрасли, а не только поддерживающие бизнес-технологии. Из анализа стратегических приоритетов следует, что речь идет об эволюционных изменениях: «модернизация», «улучшение», «оптимизация и внедрение» и т.д. Согласно положениям и интервью с топ-менеджерами, инновационная деятельность возложена преимущественно на управляющих технической, инвестиционной и тарифной политиками, корпоративным развитием. Здесь разрабатываются концепции развития железнодорожной отрасли, ведется работа по определению приоритетов корпоративного развития, происходит оценка инвестиционных проектов, организация работы научно-технического совета и т.д.

Между тем, в последние 8–10 лет и до сегодняшнего дня идет процесс реструктуризации железнодорожного транспорта. В настоящее время активно разрабатывается новая стратегия развития АО «НК «КТЖ» при участии зарубежных консультантов. Цель совместной работы заключается в определении дальнейшего пути развития и устранении имеющегося противоречия с законодательством Республики Казахстан по железнодорожному транспорту. Например, согласно законодательству РК, оператор международных железно-

дорожных сетей (МЖС) должен быть национальной компанией, оказывающей услуги грузовым и пассажирским перевозчикам, но сегодня национальный грузовой перевозчик и оператор МЖС находятся в составе одной компании (АО «НК «КТЖ»), поэтому услуги по перевозке грузов являются иной технологически связанной деятельностью и АО «НК «КТЖ» вынужден ежегодно согласовывать с Агентством по регулированию естественных монополий право на оказание таких услуг. К настоящему моменту до конца не определены участники интегрированного перевозочного процесса, разрабатывается регламент взаимодействия участников перевозочного процесса. Все это свидетельствует о проводимых в течение последних лет реформах, которые могут привести к новым, по-настоящему революционным изменениям во взаимоотношениях между субъектами рынка железнодорожной отрасли [6].

Включенные в общий перечень функциональные специальные компетенции соответствуют функциональным обязанностям по должностной инструкции. Их меньше, поскольку, во-первых, успешное выполнение функций менеджмента является определяющим, во-вторых, функциональные обязанности дублируют управленческие функции; в-третьих, необходимый для успешного менеджмента уровень профессиональных знаний, навыков и опыта уже заложен и контролируется основной компетенцией «профессионализм» (рис. 1).

Профиль компетенций для работников, не имеющих подчиненных, состоит из управленческих и функциональных компетенций, выделенных на основе анализа характера деятельности, функциональных обязанностей, предписанных должностной инструкцией или должностной инструкционной карточкой. Часть профиля, касающаяся управленческих специальных компетенций, имеет общее с соответствующей частью профиля компетенций работников, имеющих подчиненных. Однако искусственно убирать эту часть из профиля для работников, не имеющих подчиненных, только ради резкого отличия, дифференциации означает принести валидность профиля в жертву внешней стройности. С другой стороны, не имеющие подчиненных работники центрального аппарата могут рассматриваться как управленцы, которые имеют подчиненных за рамками организационной структуры центрального аппарата. Поэтому при заданной дифференциации целесообразно руководствоваться принципом «больше-меньше». Функции планирования, организации, контроля выполняются менеджерами всех уровней управления. Однако затраты времени и усилий на выполнение той или иной функции, а также мера ответственности за их выполнение в значительной степени зависят от уровня осуществляемого управления.

Общепринятое число в профиле компетенций должности для крупной компании не случайное, а эмпирически установленное практикой их применения во всех крупных компаниях [7]. Поскольку речь идет не о низовых структурах, а о работниках центрального аппарата крупной компании целесообразно сосредоточиться на управленческих компетенциях. Тем более, что профессионализму дается оценка соответствующей компетенцией в основных компетенциях. Для успешной деятельности менеджера необходимыми условиями являются выраженные управленческие качества + профессионализм.

Следующий шаг направлен на бенчмаркинг индикаторов компетенций по заданным уровням. Переходным моментом к нему служит выделение индикаторов. Поведенческие индикаторы – это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Предметом наблюдения избирается проявление высокой компетенции. Проявления слабой, неэффективной «отрицательной» компетенции тоже могут стать предметом наблюдения и изучения, но такой подход используется редко [4].

Для измерения индикаторов используются различные методики и шкалы, позволяющие дать им количественную оценку. Нами выбраны следующие уровни бенчмаркинга: «полностью приемлемо», «приемлемо», «приемлемо в минимальной степени», «полностью не приемлемо». В этой шкале каждому бенчмарку соответствует эмпирическая интерпретация индикаторов компетенции по мере их редукции в производственном поведении, ведь компетенция кроме самого факта наличия соответствующего личностного свойства, знания, умения или навыка предполагает готовность работника демонстрировать ее в поведении.

Для комплексной оценки методом компетенций применялся следующий алгоритм действий:

- сбор исходных данных по разработанной анкете индикаторов проявления уровня компетенций;
- расчет значений системы показателей оценки индикаторов компетенций;
- оценка показателей по каждому признаку;
- объединение указанных признаков по факторам и оценка каждого фактора;
- комплексная оценка минимального уровня каждой компетенции.

Каждому оцениваемому индикатору компетенций по показателям, сформулированным в виде уровней проявления признака вопросов, предполагающих ответ, выставляется оценка: 1 балл (низкий уровень проявления); 2 балла (средний уровень проявления); 3 балла (высокий уровень проявления).

Для оценки уровня проявления компетенций по количественным показателям должны иметь нормативные границы значений показателей. В случае их наличия балл выставляется непосредственно, а в случае отсутствия – собранная информация структурируется в виде таблицы. В каждой строке находится наименьшее (X) и наибольшее (Y) значения. Один балл выставляется уровню проявления компетенций, значение которых по данному показателю попадает в интервал $\left[X; X + \frac{Y - X}{2} \right)$, – в интервал $\left[X + \frac{Y - X}{3}; X + \frac{2(Y - X)}{3} \right)$, $\left[X + \frac{2(Y - X)}{3}; Y \right)$. Таким образом, по каждому показателю выставлена оценка в 1, 2 или 3 балла.

Применяемая здесь методика принципиально отличается от традиционно используемых методов линейного агрегирования, где решающее значение имеют экспертно определяемые веса учитываемых параметров и действует эффект замещения одного «плохого» параметра другим «хорошим». Применяя традиционное линейное агрегирование, можно получить удовлетвори-

тельную оценку за счет одной хорошей позиции и при абсолютно провальных остальных. Поэтому при агрегировании факторов по баллам показателей использовалось правило пороговой некомпенсируемости [16]. По каждому показателю в вышеописанной процедуре баллы были выставлены в трехградационной {1, 2, 3}. Как уже отмечалось, интегральное значение на уровне фактора получается методом порогового агрегирования.

Пусть x вектор, составленный из баллов показателей одного индикатора компетенций, y – другого индикатора компетенций. Тогда

$$x > y, \text{ если } [v_1(x) < v_1(y)] \text{ или } [v_1(x) = v_1(y) \text{ и } v_2(x) < v_2(y)], \quad (1)$$

где $v_j(x)$ – число единиц («1») в записи вектора x ; $v_2(x)$ – соответственно число двоек («2»). Таким образом, отношение $>$ представляет собой выполнение одного из двух условий: либо в первом векторе число единиц меньше, чем во втором, либо – при совпадении числа единиц – в первом векторе число двоек меньше, чем во втором.

Именно в этом и состоит пороговая модель агрегирования: даже если у какого-то вектора все компоненты, кроме одной (равной 1), равны 3, то его агрегированное значение будет меньше агрегированного значения вектора, имеющего все «средние» оценки. Иначе говоря, даже высокие оценки по всем остальным показателям не компенсируют очень низкого уровня оценки по какому-либо показателю («пороговая некомпенсируемость») [1].

Комплексная оценка выводится через линейную свертку:

$$v_j = \sum_{i=1}^7 \phi_{ij} \times \alpha_{ij}, \quad (2)$$

где v_j – оценка j -го уровня проявления индикаторов компетенции; ϕ_{ij} – значение оценки i -ого блока деятельности для j -го уровня проявления индикаторов компетенции; α_{ij} – вес i -ого блока деятельности для j -ой компетенции работника.

Далее производится группировка индикаторов проявления компетенции по уровню эффективности и качества деятельности:

- группа наиболее успешных, значение комплексной оценки которых попадает в интервал (0,75;1];
- группа с уровнем успешности выше среднего, значение комплексной оценки которых попадает в интервал (0,5;0,75];
- группа с уровнем успешности ниже среднего, значение комплексной оценки которых попадает в интервал (0,25;0,5];
- группа наименее успешных, значение комплексной оценки которых попадает в интервал [0;0,25].

В ходе оценки персонала линейные руководители и департамент кадровой службы получают данные, которые в дальнейшем используются и конкретизируются в других блоках системах управления персоналом, таких как: компенсация и льготы, нематериальная мотивация, обучение и развитие, определение перспектив профессионального и карьерного роста.

Выводы. Построение модели ключевых компетенций позволяет увязать систему развития персонала АО «НК «КТЖ» со стратегическими целями компании и скоординировать между собой различные аспекты кадровой работы и

обеспечить их преемственность (отбор новых специалистов, оценка персонала, развивающие программы, планирование карьеры и т.п.).

Данный процесс нацелен на то, чтобы все сотрудники правильно понимали и выполняли поставленные перед ними задачи в соответствии с миссией и стратегическими приоритетами компании, а также своевременно и планомерно увеличивали багаж знаний, умений, навыков в соответствии с планируемыми изменениями задач в будущем. Базовым инструментом развития и обучения сотрудников в компании является предложенная модель компетенций.

1. *Алескеров Ф.Т., Якуба В.И.* Об одном методе агрегирования ранжировок специального вида // Тезисы докладов «Второй международной конференции по проблемам управления». – М.: ИПУ РАН, 2007. – Т. 1. – С. 116–118.

2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

3. *Вологин Н.А., Одегов Ю.Г.* Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник. – М.: Экзамен, 2006. – 736 с.

4. *Даринская В.М., Чаплыгин И.Н.* Оценка и развитие персонала. – СПб: Речь, 2008. – 124 с

5. *Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Российская экономическая академия; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.

6. *Исингарин Н.К.* Реструктуризация железнодорожного транспорта Казахстана: требуется продолжение. – Алматы: Экономтранс консалтинг, 2007. – 256 с.

7. *Кавагучи Ш.* Интегрированное управление по целям для организаторов производства / Пер. с англ. – М.: Японский центр по изучению вопросов производительности и социально-экономического развития, 2006. – 293 с.

8. Кадровая политика на 2009–2013 годы // АО «НК «КТЖ» // www.railways.kz.

9. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.

10. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.

11. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.

12. *Мельдеханова М.К.* Занятость населения и экономический рост: методология, стратегия и механизм регулирования. – Алматы, 1999. – 151 с.

13. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. – 704 с.

14. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.

15. Программа развития кадров АО «НК «КТЖ» на 2006–2015 годы // АО «НК «КТЖ» // www.railways.kz.

16. *Теленкевич В.В.* Оценка качества государственного управления минимизации экспертного субъективизма // Бизнес-образование и эффективное развитие экономики. – Иркутск: ИГУ, 2007. – С. 66–76.

17. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.

18. Транспортная стратегия Республики Казахстан // Министерство транспорта и коммуникаций РК // mtc.gov.kz.

19. Требования к системе оценки, развития, мотивации и удержания персонала финансово-экономического блока дочерних зависимых организаций АО «Холдинг «Самрук». – Астана, 2010. – 72 с.

20. Устав АО «НК «КТЖ» // www.railways.kz.

21. *Шекшина С.В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-прак. пособие. – М.: Интел-Синтез, 1996. – 386 с.

22. *Щербина В.В.* Проблема менеджмента в сфере управление человеческими ресурсами // Социс.– 2003.– №7. – С. 57–68.

23. Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites. Version I, published by Cogent UKPIA – June 2011 // www.cogent-ssc.com.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2012.