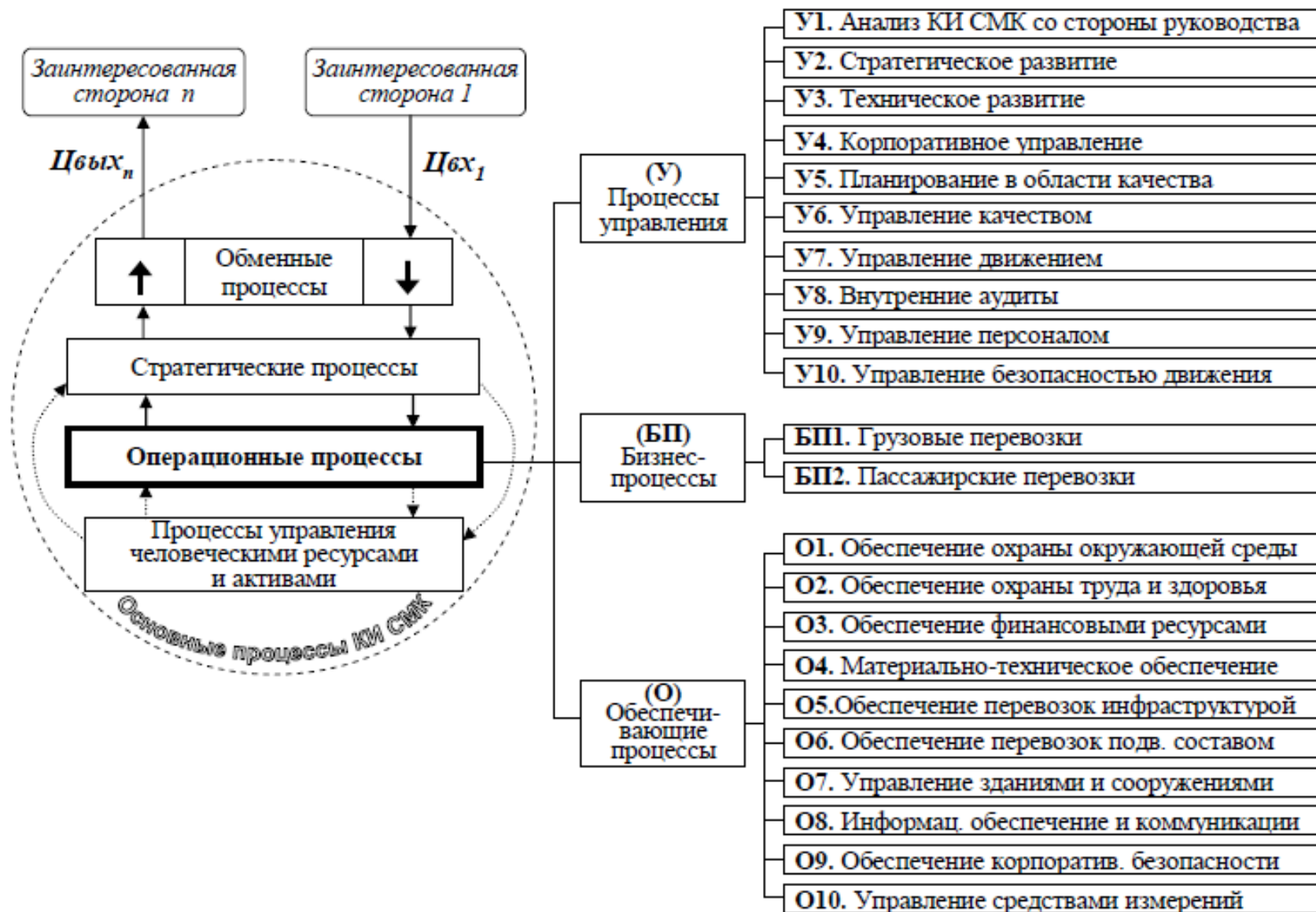


# Управление персоналом на железнодорожном транспорте

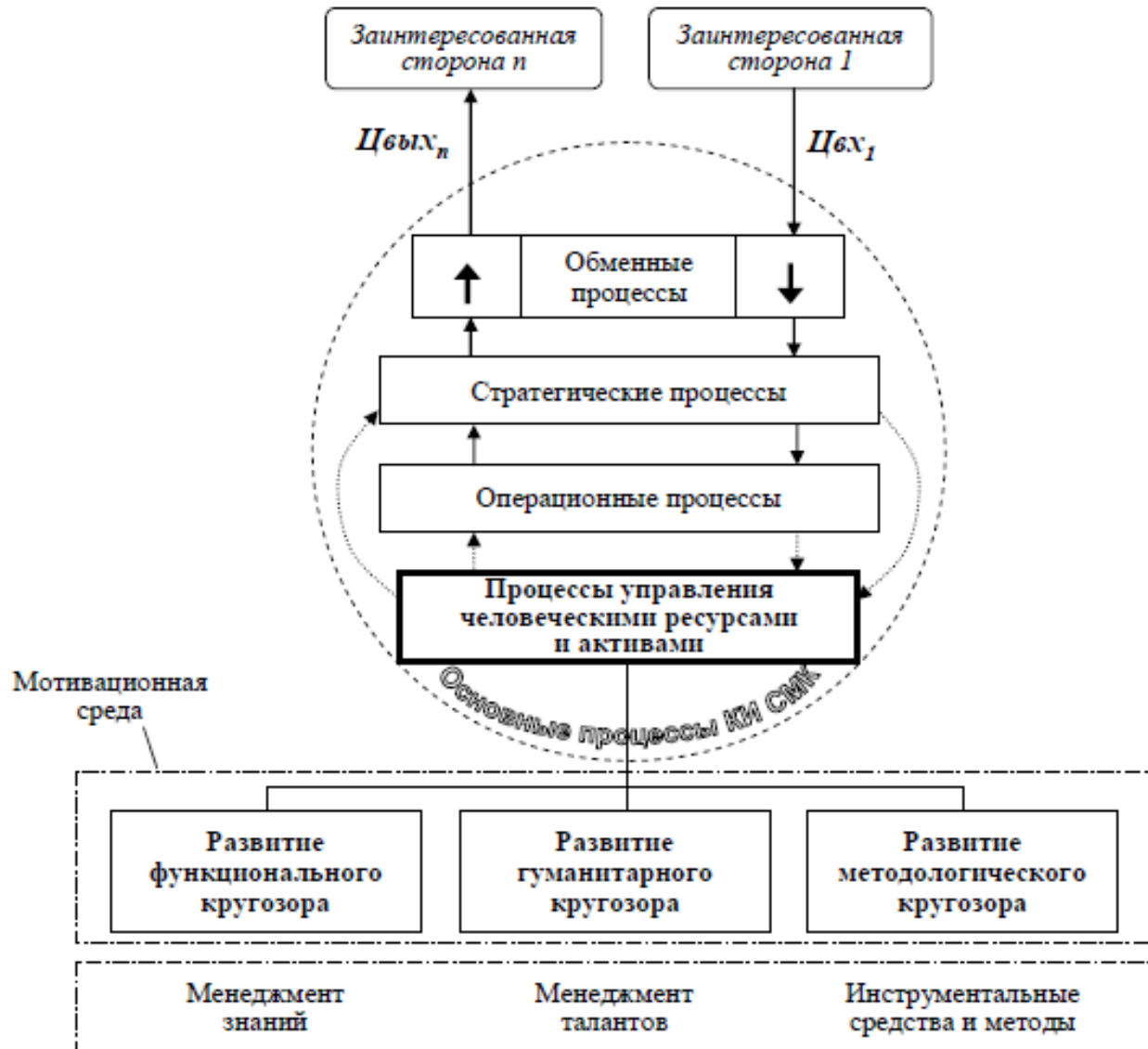
## План

1. УП в контексте СМК
2. Механизм реализации задач по УП

# Структура операционных процессов КИ СМК



# Структура процессов управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК



# Развитие функционального кругозора

может основываться на менеджменте знаний.

Менеджмент знаний должен быть направлен на документальное оформление наилучших практик, регулярно обновляемых для улучшения эффективности процессов и оказываемых услуг ОАО «РЖД», с точки зрения качества, затрат и осуществления поставок.

Это может относиться к:

- стандартам и правилам проектирования;
- опыту, полученному в ходе выполнения проекта;
- разработанным методам / техническим стандартам по изготовлению;
- устранению основных несоответствий требованиям стандартов (в рабочих процедурах и т.д.), содержащихся в отчете;
- полученному производственному опыту, анализу интенсивности отказов и т.д.

# Развитие гуманитарного кругозора

может основываться на менеджменте талантов.

Менеджмент талантов должен быть направлен на поиск, привлечение, оценку и развитие талантливых сотрудников.

Использование менеджмента талантов может включать следующие стадии:

- поиск сотрудников с высоким потенциалом как внутри ОАО «РЖД», так и за его пределами;
- реализация планов развития сотрудников с высоким потенциалом;
- удержание сотрудников с высоким потенциалом в ОАО «РЖД».

# Развитие методологического кругозора

должно быть направлено на освоение инструментальных средств и методов менеджмента качества в соответствии с установленной потребностью.

Потребность применения инструментальных средств и методов менеджмента качества должна быть основана на стратегии изменений процессов КИ СМК.

Ответственность за процессы управления человеческими ресурсами и активами возлагается на вице-президента по управлению персоналом и специальным программам.

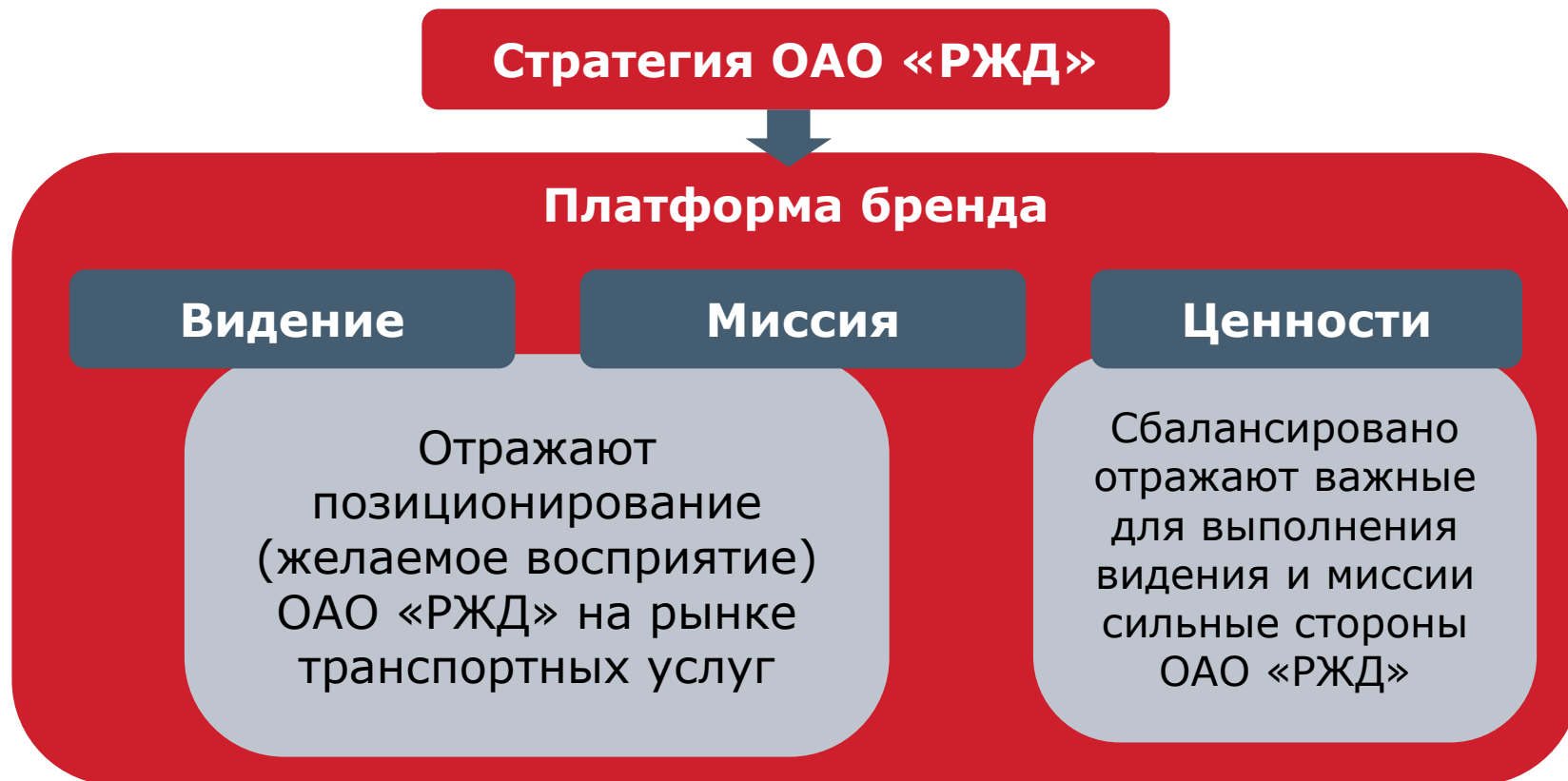
# Платформа бренда «РЖД»



Идеология бренда описывается понятием «платформа бренда».

**Платформа бренда** – это описание основных составляющих бренда «РЖД», отражающее Стратегию Компании.

# Платформа бренда «РЖД»



# Видение и миссия бренда «РЖД»

## Видение

Глобальная транспортная система объединяет мир.

## Миссия

Мы – важнейшая часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Мы работаем для клиентов, способствуем объединению народов, интегрируем Россию в единое экономическое пространство.

Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии.

# Ценности бренда «РЖД»

## Мастерство

Преемственность традиций позволяет передавать наши знания из поколения в поколение. Точность, безопасность и надежность во всем, что мы делаем – результат постоянного развития и совершенствования наших умений и навыков.

Наша преданность делу превращает знания и опыт в настоящее мастерство.

## Целостность

Понимание своей роли и следование общему долгу, активная жизненная позиция и работа на благо лучшего будущего во все времена служили нам опорой.

Руководствуясь общими целями, мы несем единую ответственность за результаты нашего труда и принятые нами решения.

## Обновление

Постоянный поиск и внедрение в ежедневную практику самых передовых решений и технологий – залог нашего лидерства и стремления к совершенству.

Мы умеем жить в постоянно меняющемся мире, мы открыты предоставляющимся возможностям и реализуем их.

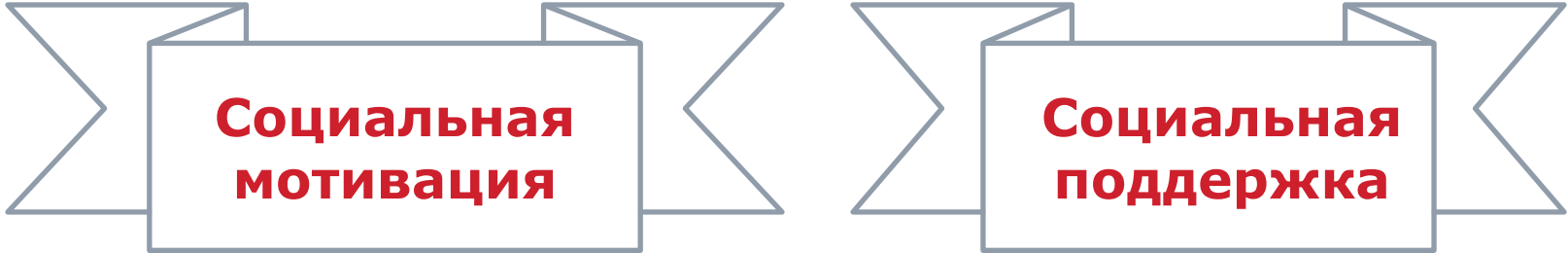
# Фирменный стиль бренда «РЖД»



# Понятие системы социальной поддержки персонала (ССПП) в коллективном договоре ОАО «РЖД» в 2011 – 2013 гг.

**Определение ССПП зафиксировано в коллективном договоре ОАО «РЖД» 2011 – 2013гг., в разделе Основные понятия.**

ССПП – это весь комплекс гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые компания предоставляет работникам помимо заработной платы в целях их  
**мотивации, привлечения и удержания,**  
а также заботы об их работоспособности, возможностях самореализации, условиях труда и жизни



**Социальная  
мотивация**

**Социальная  
поддержка**

# Элементы ССПП – разделы коллективного договора ОАО «РЖД» 2011 – 2013 гг. (КД)

1. Социальные гарантии по законодательству

2. Компенсации, связанные с характером работы

3. Дополнительные денежные выплаты

4. Корпоративный социальный пакет

Льготы и гарантии, направленные на заботу о работоспособности сотрудника, социальную поддержку в определенных ситуациях, лояльность и приверженность компании

5. Индивидуальный социальный пакет

Гарантии и компенсации, направленные на привлечение, мотивацию и удержание работников

# Структура системы социальной поддержки персонала

| ЭЛЕМЕНТ ССПП                                                                      | Раздел КД<br>ОАО «РЖД» | ЦЕЛИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Социальные гарантии по законодательству РФ                                        | Раздел 4               | Соблюдение законодательных гарантий, социальная ответственность                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Обязательства работодателя, связанные с производственно технологическим процессом | Раздел 5.1             | Поддержание необходимых условий труда и забота о работоспособности персонала                                                                                                                                                                                                                                    |
| Дополнительные денежные выплаты                                                   | Раздел 5.3             | Материальная помощь и другие выплаты обеспечивают поддержку в случае наступления определенных жизненных ситуаций                                                                                                                                                                                                |
| Корпоративный социальный пакет                                                    | Раздел 5.2             | Возможность пользоваться негосударственными учреждениями здравоохранения, образования, объектами социальной сферы и принимать участие в мероприятиях, финансируемых компанией, формируют позитивную мотивацию, направленную на проявление вовлеченности, лояльности, приверженности и гордости за свою компанию |
| Индивидуальный социальный пакет                                                   | Раздел 5.4             | Льготы, гарантии и компенсации, предоставляемые адресно, направлены на привлечение, удержание и мотивацию сотрудников                                                                                                                                                                                           |

## Индивидуальный соцпакет – раздел 5.4 КД



Основные изменения в ССПП затрагивают принципы предоставления индивидуального соцпакета.

Доля индивидуального соцпакета в затратах на ССПП должна существенно увеличиться - не менее чем до 50%

## Минимальный социальный пакет (пункты КД)

- 5.4.1** Добровольное медицинское страхование работников
- 5.4.2** Проезд на железнодорожном транспорте 1 раз в год
- 5.4.2** Годовой проездной билет на поездах пригородного сообщения (до 200 км)
- 5.4.3** Компенсация затрат на занятия физкультурой и спортом в платных секциях и группах

**Гарантируется и предоставляется всем работникам на одинаковых условиях**

## Адресная корпоративная поддержка (пункты КД)

**5.4.4** Образовательные кредиты

**5.4.5** Корпоративная поддержка на приобретение жилья

**5.4.6** НПО через фонд «Благосостояние»

**5.4.7** Санаторно-курортное лечение

**5.4.8** Летний отдых детей

**Для отдельных категорий персонала - на долевых с работником началах**

# Элементы компенсируемого социального пакета (КСП или «кафетерий»)



1. Санаторно-курортное лечение.
2. Летний отдых детей.
3. Проезд к месту работы городским транспортом.
4. Сотовая связь.
5. Дополнительные взносы в фонд «Благосостояние».
6. Медицинские услуги (сверх базового корпоративного полиса ДМС).
7. Занятия физкультурой, посещение спортивных и культурных секций.
8. Детские сады.
9. Интернет.
10. Питание.
11. GSM для личного транспорта.

**Для значимых категорий в пределах лимита**

# КСП – ключевая инновация коллективного договора ОАО «РЖД»

## Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2011-2013 годы

### Основные понятия:

**Компенсируемый социальный пакет** - элемент индивидуального социального пакета, предоставляемый с целью повышения привлекательности рабочих мест и мотивации работников к труду.

В основу КСП положен принцип «кафетерия», предусматривающий установление лимита средств и перечня элементов, на которые эти средства могут быть потрачены. Работнику предоставляется возможность компенсировать в пределах определенного лимита свои затраты на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов.

### пункт 5.4.11.

Предоставлять Работникам компенсируемый социальный пакет в порядке, установленном в компании, с учетом региональных особенностей филиалов и мотивированного мнения Профсоюза

# Состав компенсируемого социального пакета

- Компенсация санаторно-курортного лечения
- Компенсация оплаты детских садов
- Компенсация летнего отдыха детей
- Компенсация оплаты к месту работу на городском транспорте
- Услуга по предоставлению топлива для заправки автотранспорта
- Компенсация услуг сотовой связи
- Компенсация дополнительных (личных) взносов в НПФ «Благосостояние»
- Компенсация оплаты медицинских услуг (не включенных в базовый корпоративный полис ДМС)
- Компенсация оплаты Интернета
- Компенсация питания
- Компенсация оплаты услуг спортивных и культурных учреждений (фитнес – центры и др.)

# От стратегии к бренд-ориентированному поведению



# Понятие модели компетенций

**Компетенция** – это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

**Модель компетенций** – это набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

# Как создавалась модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»



\* В ходе создания МКК были проведены интервью с Вице-президентами и начальниками департаментов ОАО «РЖД»

# Принципы формирования МКК ОАО «РЖД»: структура модели отражает ценности бренда

| Ценности бренда | Блоки компетенций: «5К+Л»                 | Краткое описание                                                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мастерство      | <b>К</b> омпетентность                    | Наличие профессиональных компетенций.<br>Способность учиться и развиваться.<br>Готовность делиться опытом и передавать знания. |
|                 | <b>К</b> лиентоориентированность          | Ориентация на пользу для клиентов Компании.                                                                                    |
| Целостность     | <b>К</b> орпоративность и ответственность | Ориентация на интересы Компании.<br>Умение работать в команде.<br>Нацеленность на результат.                                   |
|                 | <b>К</b> ачество и безопасность           | Ориентация на качество и эффективность.<br>Обеспечение безопасности.                                                           |
| Обновление      | <b>К</b> реативность и инновационность    | Выдвижение инициатив и внедрение инноваций.<br>Поддержка инициатив других.                                                     |
|                 | <b>Л</b> идерство                         | Воодушевление и вовлечение других.<br>Мотивирование и убеждение без административного давления.                                |

# Принципы формирования МКК ОАО «РЖД»: для каждого уровня – свой набор компетенций

| Блоки «5К+Л»                      | Корпоративные компетенции по уровням |                                                       |                                         |                                          |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
|                                   | Рабочие и специалисты.<br>Уровень 4  | Руководители.<br>Уровень 3                            | Руководители.<br>Уровень 2.             | Руководители.<br>Уровень 1.              |
|                                   | Профессиональные компетенции*        |                                                       |                                         |                                          |
| Компетентность                    | Способность к развитию               |                                                       |                                         |                                          |
|                                   | Помощь в развитии                    | Развитие сотрудников                                  |                                         | Управление развитием                     |
| Клиенто-ориентированность         | Ориентация на интересы клиентов      | Ориентация на интересы клиентов при организации работ | Формирование системы работы с клиентами | Внедрение культуры ориентации на клиента |
| Корпоративность и ответственность | Ответственное мышление               | Рациональное мышление                                 | Системное мышление                      | Стратегическое мышление                  |
|                                   | Работа в команде                     | Формирование командности                              | Обеспечение командной работы в Компании |                                          |
|                                   | Нацеленность на результат            |                                                       |                                         |                                          |
| Качество и безопасность           | Работа с высоким качеством           | Управление исполнением                                | Организация рабочего процесса           | Управление эффективностью                |
|                                   | Обеспечение безопасности             |                                                       |                                         |                                          |
| Креативность и инновационность    | Инициативность                       | Поддержка инициатив                                   | Формирование инновационной среды        |                                          |
| Лидерство                         | Способность к лидерству              | Лидерство как стиль руководства                       |                                         |                                          |

# 4 уровня должностей в Модели компетенций ОАО «РЖД»

## Уровень 1. Руководители

- президент ОАО «РЖД»
- вице-президенты ОАО «РЖД»
- главный бухгалтер ОАО «РЖД»
- руководители и заместители руководителей подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»
- руководители и заместители руководителей филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители и заместители руководителей структурных (в том числе и региональные) подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители служб (управлений, сам. отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители региональных центров структурных подразделений и подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»

## Уровень 2. Руководители

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»
- заместители руководителей служб (управлений, сам. отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО
- руководители и заместители руководителей структурных подразделений структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия)

## Уровень 3. Руководители

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия)
- иные руководители, не указанные в уровнях 1 и 2

## Уровень 4. Специалисты и рабочие

- специалисты, служащие и рабочие ОАО «РЖД»

# Принципы формирования МКК ОАО «РЖД»: сохраняем лучшие традиции и строим будущее

| Блоки «5К+Л»                      | Корпоративные компетенции по уровням |                                                       |                                         |                                          |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
|                                   | Рабочие и специалисты.<br>Уровень 4  | Руководители.<br>Уровень 3                            | Руководители.<br>Уровень 2.             | Руководители.<br>Уровень 1.              |
|                                   | Профессиональные компетенции*        |                                                       |                                         |                                          |
| Компетентность                    | Способность к развитию               |                                                       |                                         |                                          |
|                                   | Помощь в развитии                    | Развитие сотрудников                                  |                                         | Управление развитием                     |
| Клиенто-ориентированность         | Ориентация на интересы клиентов      | Ориентация на интересы клиентов при организации работ | Формирование системы работы с клиентами | Внедрение культуры ориентации на клиента |
| Корпоративность и ответственность | Ответственное мышление               | Рациональное мышление                                 | Системное мышление                      | Стратегическое мышление                  |
|                                   | Работа в команде                     | Формирование командности                              | Обеспечение командной работы в Компании |                                          |
|                                   | Нацеленность на результат            |                                                       |                                         |                                          |
| Качество и безопасность           | Работа с высоким качеством           | Управление исполнением                                | Организация рабочего процесса           | Управление эффективностью                |
|                                   | Обеспечение безопасности             |                                                       |                                         |                                          |
| Креативность и инновационность    | Инициативность                       | Поддержка инициатив                                   | Формирование инновационной среды        |                                          |
| Лидерство                         | Способность к лидерству              | Лидерство как стиль руководства                       |                                         |                                          |
|                                   | <div></div>                          | - сохраняем                                           | <div></div>                             | - развиваем, усиливаем                   |

# Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» для рабочих и специалистов

| Ценности бренда | Блоки компетенций «5К+Л»          | Компетенции рабочих и специалистов        |
|-----------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| Мастерство      | Компетентность                    | 1. <b>Способность к развитию</b>          |
|                 |                                   | 2. <b>Помощь в развитии</b>               |
|                 | Клиентоориентированность          | 3. <b>Ориентация на интересы клиентов</b> |
| Целостность     | Корпоративность и ответственность | 4. <b>Ответственное мышление</b>          |
|                 |                                   | 5. <b>Работа в команде</b>                |
|                 |                                   | 6. <b>Нацеленность на результат</b>       |
|                 | Качество и безопасность           | 7. <b>Работа с высоким качеством</b>      |
|                 |                                   | 8. <b>Обеспечение безопасности</b>        |
| Обновление      | Креативность и инновационность    | 9. <b>Инициативность</b>                  |
|                 | Лидерство                         | 10. <b>Способность к лидерству</b>        |

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Модель 5K+Л

### Компетентность

## Компетенции

### Способность к развитию:

- Открыт к восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям.
- Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития.
- Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса.
- Быстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки

### Помощь в развитии:

- По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями.
- Помогает менее опытным сотрудникам в освоении новых знаний и навыков

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Блоки компетенций БК+Л

## Компетенции

### Клиенто-ориентированность

#### Ориентация на интересы клиентов:

- Выполняя свою работу учитывает интересы и потребности клиентов.
- Своими действиями формирует у клиентов положительный имидж Компании

### Корпоративность и ответственность

#### Ответственное мышление:

- Планирует и организует собственную работу в соответствии с приоритетами своего подразделения.
- Анализирует и учитывает влияние своих действий на соседние участки работы, окружающую среду и общество.
- Бережно и рационально использует ресурсы Компании

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Блоки компетенций 5К+Л

### Корпоративность и ответственность

## Компетенции

### Работа в команде:

- Знает и уважает традиции компании.
- Уважительно относится к другим сотрудникам компании вне зависимости от их статуса и подчинения.
- Находит конструктивные решения конфликтов и противоречий

### Нацеленность на результат:

- С готовностью берется за решение сложных задач.
- Проявляет настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий.
- Принимает персональную ответственность за допущенные ошибки или неудачи.
- Проявляет высокую работоспособность, умение работать в напряженном графике.
- Достигает результата, соблюдая нормы деловой этики

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Блоки компетенций 5К+Л

### Качество и безопасность

## Компетенции

### Работа с высоким качеством:

- Соблюдает установленные сроки выполнения работ.
- Выполняет работу с высоким качеством. Результаты не требуют корректировок

### Обеспечение безопасности:

- Неукоснительно соблюдает стандарты компании в области безопасности деятельности.
- Добивается от других вовлеченных лиц неукоснительного соблюдения стандартов компании в области безопасности.
- Предлагает инициативы, направленные на повышение безопасности движения и выполнения работ

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Блоки компетенций 5К+Л

### Креативность и инновационность

## Компетенции

### Инициативность:

- Предлагает перспективные и продуманные инициативы по улучшению деятельности.
- Поддерживает и развивает конструктивные идеи и инициативы коллег.
- Принимает активное участие в реализации новых идей.
- Систематически изучает лучший опыт и внедряет его в свою работу

# Содержание корпоративных компетенций рабочих и специалистов

## Блоки компетенций 5К+Л

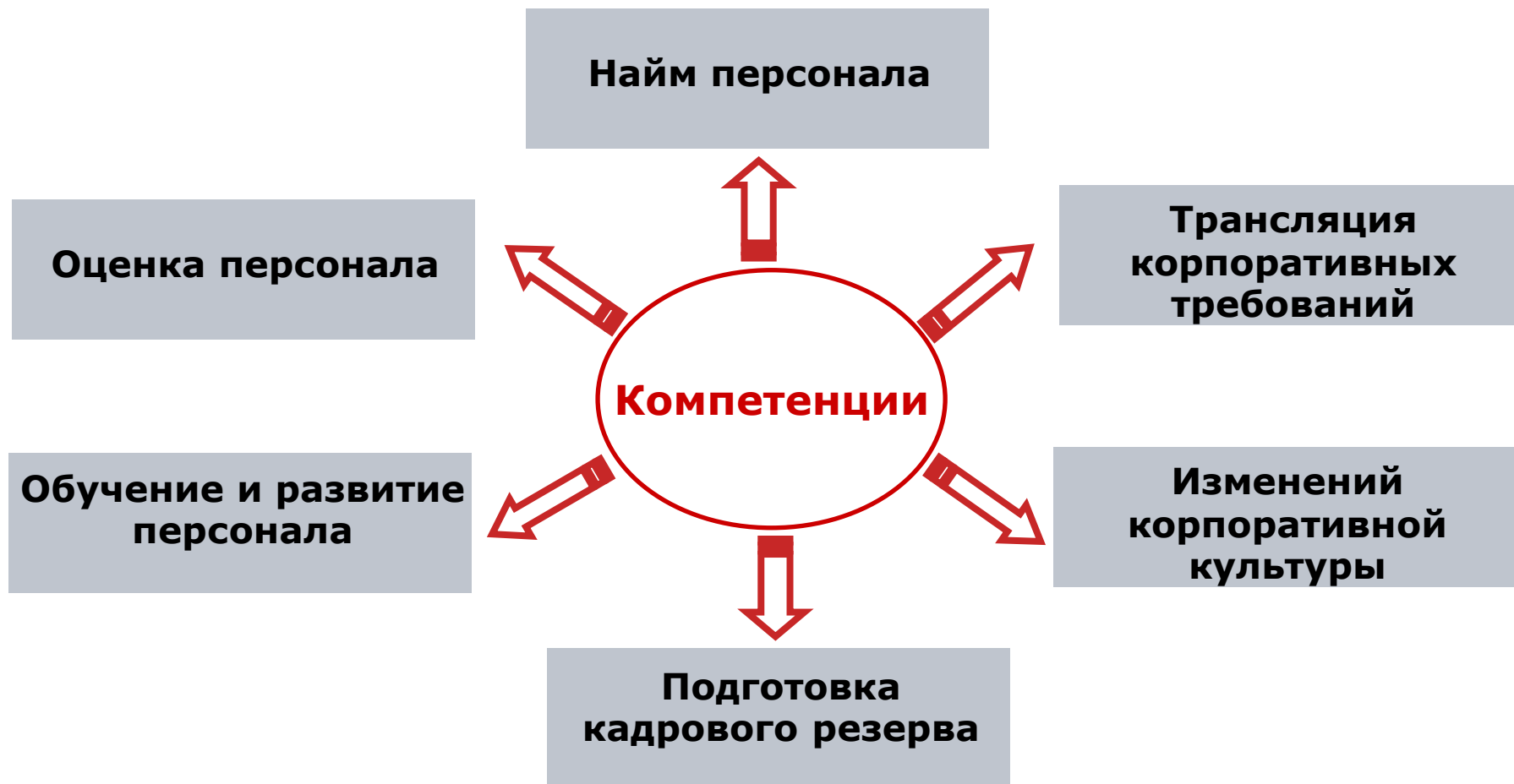
### Компетенции

#### Лидерство

#### Способность к лидерству:

- Воодушевляет и мобилизует коллег на достижение результатов.
- Активно вовлекает коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия.
- Берет на себя роль организатора совместных усилий по достижению результата

# Сферы применения модели корпоративных компетенций



# От ценностей к поведенческим индикаторам



# Шкала оценки корпоративных компетенций

| Балл,<br>количественное<br>значение уровня | Название уровня                   | Содержательное описание уровня                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                                          | <b>Превосходит ожидания</b>       | <p><i>В дополнение к уровню 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач</li> </ul>                                                                                                                                            |
| 2                                          | <b>Соответствует ожиданиям</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.</li> <li>Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически</li> </ul>                                                                                                     |
| 1                                          | <b>Требуются улучшения</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач.</li> <li>Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.</li> <li>Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю</li> </ul> |
| 0                                          | <b>Не соответствует ожиданиям</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Не использует компетенцию в своей работе.</li> <li>Проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции</li> </ul>                                                                                                                                      |

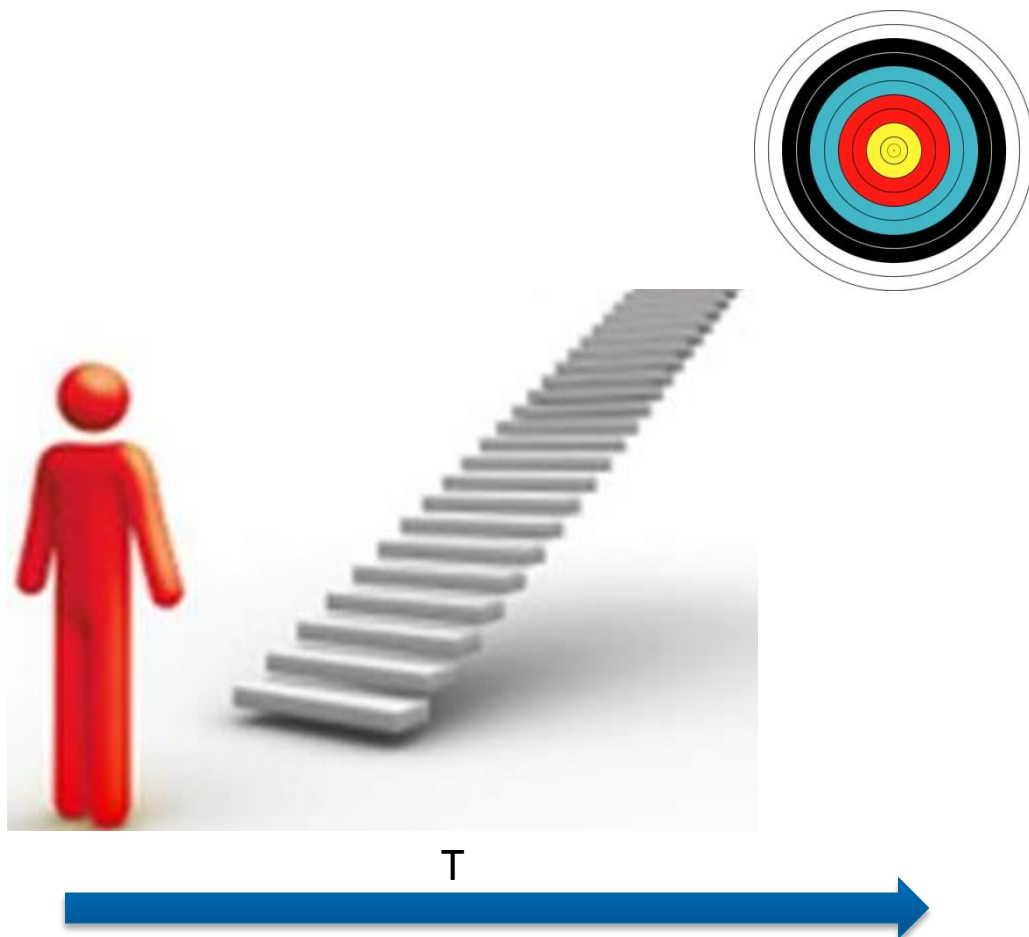
# Шкала оценки корпоративных компетенций

| Балл,<br>количественное<br>значение уровня | Название уровня                   | Содержательное описание уровня                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3<br>2,5                                   | <b>Превосходит ожидания</b>       | <p><i>В дополнение к уровню 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач</li> </ul>                                                                                                                                            |
| 2<br>1,5                                   | <b>Соответствует ожиданиям</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.</li> <li>Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически</li> </ul>                                                                                                     |
| 1<br>0,5                                   | <b>Требуются улучшения</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач.</li> <li>Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.</li> <li>Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю</li> </ul> |
| 0                                          | <b>Не соответствует ожиданиям</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Не использует компетенцию в своей работе.</li> <li>Проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции</li> </ul>                                                                                                                                      |

# Цикл развития сотрудников холдинга «РЖД»



# Что такое индивидуальный план развития



## **ИПР:**

1. Цель развития.
2. Методы развития.
3. Временной промежуток

# Структура индивидуального плана развития

Индивидуальный план развития имеет следующую структуру:

- 1) информация о работнике;
- 2) ключевые функциональные обязанности;
- 3) рекомендации по развитию;
- 4) цели развития;
- 5) развивающие действия;
- 6) результаты выполнения

# Индивидуальный план развития: методы развития

В индивидуальном плане развития используются следующие методы развития:

|                                       |                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>На рабочем месте</b>               | конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию выбранного умения/навыка                                          |
| <b>Обратная связь</b>                 | обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения прогресса в развитии умения/навыка               |
| <b>Обучение на опыте других</b>       | наблюдение за коллегой/руководителем, у которого данный навык/умение развит высоко; совместное обсуждение опыта с коллегой/руководителем |
| <b>Самообучение</b>                   | анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы                                |
| <b>Тренинги и обучающие программы</b> | краткосрочное интенсивное обучение по выбранному для развития умению/навыку (в т.ч., дистанционное обучение)                             |
| <b>Специальные задания (проекты)</b>  | стажировки — участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития выбранного умения/навыка  |

# Выводы по изученному материалу?