

Что такое «Модель корпоративных компетенций 5К + Л»?



Работнику ОАО «РЖД»: это нужно знать!





Эта брошюра – для:
Неравнодушных и динамичных!
Стремящихся к новым горизонтам!
Нацеленных на профессиональный рост!
Принявших решение связать свою карьеру
с Российскими железными дорогами!

Чтобы понять свою роль и место в компании, раскрыть потенциал для дальнейшего развития в ОАО «РЖД», и в конечном счете, пройти по профессиональной и карьерной лестнице, внимательно изучите эту брошюру. В ней Вы найдете ответы на основные вопросы:

- Что такое корпоративные компетенции «по-железнодорожному»: на что они ориентированы, где их оценивают и как их развивают?
- Как стать востребованным сотрудником в компании?
- Как развить свой профессиональный и управленческий потенциал, чтобы достичь карьерных успехов и внести личный вклад в достижения компании?

новое качество компании▼

новое единство▼

новый бренд▼

новые ценности бренда▼

**новые корпоративные компетенции
как стиль поведения**▼

новое качество работника

Это логика изменений, идущих сейчас в ОАО «Российские железные дороги».

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

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 вы можете подтвердить или опровергнуть наличие определенных ценностей внутри компании.

В ОАО «РЖД» в 2010 году была разработана и утверждена **Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»**, она тесно связана с ценностями бренда. В разговорной лексике слово «компетенции» нередко ассоциируется с должностными полномочиями – «решение вопроса, который находится в чьей-либо компетенции».

В современной практике управления «компетенции» имеют и другой смысл. Под этим термином понимается совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» содержит в себе модель компетенций 5К+Л и корпоративные компетенции для четырех уровней должностей. 5К+Л показывает, как компетенции связаны с ценностями бренда, а корпоративные компетенции по уровням описывают конкретные требования к различным группам должностей.

Компетенции помогают руководителям компаний управлять процессом назначений – отбирать и продвигать руководителей с необходимыми деловыми и управлениемскими качествами.

Компетенции помогают сделать работу по оценке и развитию деловых и управленческих качеств работников по-настоящему системной и целенаправленной.

Названия компетенций модели 5К+Л легко запомнить:

Компетентность

Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.

Корпоративность и ответственность

Ориентация на интересы компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат.

Креативность и инновационность

Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других.

Клиентоориентированность

Ориентация на пользу для клиентов компании.

Качество и безопасность

Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.

Лидерство

Вдохновление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления.

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.

Корпоративные компетенции – это ожидания компании в отношении деловых и управленческих качеств работников, необходимых для обеспечения ее устойчивого развития в рамках разработанной стратегии.



О корпоративных компетенциях

Что такое корпоративные компетенции?

Понятие «корпоративные компетенции» в контексте деятельности ОАО «РЖД» применяется в двух значениях:

Первое – это совокупность профессиональных или специальных знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Второе – это набор требований компании по отношению к поведению работников, который отражает стратегические интересы компании, ценности бренда, нормы корпоративной культуры.

Кем были разработаны и утверждены корпоративные компетенции?

Корпоративные компетенции были разработаны в ходе проекта по формированию ценностей бренда ОАО «РЖД» в 2010 году. В их создании принимали участие ведущие эксперты Департамента по управлению персоналом, Корпоративного университета ОАО «РЖД», Департамента корпоративных коммуникаций, представители производственных дирекций компаний, а также внешние эксперты. Содержание компетенций активно обсуждалось с участием вице-президентов и президента ОАО «РЖД».

Распространяются ли корпоративные компетенции на ДЗО и другие структуры, входящие в холдинг «РЖД»?

Да, корпоративные компетенции распространяются на ДЗО и аффилированные структуры, входящие в холдинг «РЖД» и подпадающие под монолит бренда «РЖД» (ОАО «РЖД» владеет более 50% их акций).

Чем отличаются корпоративные компетенции от уже существующих в компании требований к работнику?

Для ОАО «Российские железные дороги», как и для любой компании, принципиально важными являются два критерия оценки работника: уровень квалификации и результативность труда.

В понятие «результативность» входят:

- Должностные обязанности работника (описывают функции и роль работника в компании).
- Нормы, регламенты и подобные документы (описывают правила, в соответствии с которыми должен действовать работник).
- Цели (описывают результаты, которые компания ожидает от работника).
- Ключевые показатели эффективности (КПЭ): параметры, индикаторы, позволяющие судить о степени достижения целей.

Понятие «квалификация» сочетает в себе:

- Образование.
- Опыт работы.
- Профессиональные компетенции (описывают специальные знания и навыки, необходимые для работников конкретной должности и профессии).
- **Корпоративные компетенции (описывают деловые и управленческие качества работников, необходимые им для эффективной работы на своем должностном уровне).**



Корпоративные компетенции и ценности компании

Каким образом корпоративные компетенции связаны с ценностями бренда компании?

Вы наверняка знаете, что компания проводит ребрендинг. Легче всего заметить внешние признаки этого обновления — смену логотипа, цветовой схемы оформления подвижного состава и прочие визуальные изменения. Однако бренд — это не только и даже не столько «фасад». Прежде всего, бренд — это те ценности и принципы, которыми должны руководствоваться все работники компании в своей практической деятельности.

Корпоративные компетенции вытекают из ценностей бренда, показывают, какими умениями и деловыми качествами должны обладать работники для воплощения этих ценностей в жизнь.

Мастерство — первая ценность нашей компании. Мы хотим делать свою работу на самом высоком профессиональном уровне. Для реализации этой ценности от каждого из нас требуются компетентность и клиентоориентированность.

Целостность — вторая ценность. Воплощение этой ценности на практике невозможно без корпоративности и ответственности, нацеленности каждого из нас на качество и безопасность.

Обновление — третья ценность. Развитие и обновление компании, использование новых возможностей требует креативности и лидерства от работающих в ней людей.

Ценности бренда	Модель корпоративных компетенций 5К+Л
МАСТЕРСТВО	КОМПЕТЕНТНОСТЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ
ЦЕЛОСТНОСТЬ	КОРПОРАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ
ОБНОВЛЕНИЕ	КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ ЛИДЕРСТВО

5К+Л, в свою очередь, имеет более детальное описание в виде корпоративных компетенций по уровням должностей.

Модель компетенций 5К+Л		Корпоративные компетенции по уровням			
		Уровень 1 Руководители	Уровень 2 Руководители	Уровень 3 Руководители	Уровень 4 Рабочие и специалисты
Компетентность		Профессиональные компетенции			
		Способность к развитию			
		Управление развитием	Развитие сотрудников	Помощь в развитии	
Клиентоориентированность		Внедрение культуры ориентации на клиента	Формирование системы работы с клиентами	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Ориентация на интересы клиентов
		Обеспечение командной работы в компании			
		Стратегическое мышление	Системное мышление	Рациональное мышление	Ответственное мышление
		Нацеленность на результат			
Корпоративность и ответственность		Управление эффективностью	Организация рабочего процесса	Управление исполнением	Работа с высоким качеством
		Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность		Формирование инновационной среды			
		Поддержка инициатив			
Лидерство		Лидерство как стиль руководства			
		Способность к лидерству			

Каждая корпоративная компетенция раскрывается в виде конкретных навыков, знаний и мотивации работников определенного уровня должности.

Например, один из элементов понятия «компетентность» для работников и специалистов 4-го уровня подразумевает помочь менее опытным работникам в освоении новых знаний и навыков, для руководителей 3-го и 2-го уровней – развитие работников, а для руководителей 1-го уровня – управление развитием.

Компетентность

Уровень 1 Руководители	Уровень 2 Руководители	Уровень 3 Руководители	Уровень 4 Рабочие и специалисты
Способность к развитию			
<ul style="list-style-type: none"> Открыт к восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития 	<ul style="list-style-type: none"> Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> Быстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки 	
Управление развитием			
<p>Конструктивно обсуждает с подчиненными вопросы их эффективности и развития</p> <ul style="list-style-type: none"> Регулярно анализирует потребности в освоении знаний и навыков по всей вертикали и определяет приоритеты в развитии персонала Создает в компании новые возможности для эффективного обучения и развития сотрудников Лично курирует развитие и карьеру наиболее перспективных сотрудников и руководителей по всей вертикали 	<p>Предоставляет обратную связь.</p> <ul style="list-style-type: none"> Адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии с учетом текущих и будущих приоритетов бизнеса Эффективно использует возможности компании для обучения и развития подчиненных Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников 	<p>По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями</p> <p>Помогает менее опытным сотрудникам в освоении новых знаний и навыков</p>	<p>Развитие сотрудников</p> <p>Помощь в развитии</p>

Являются ли все корпоративные компетенции одинаково приоритетными, или одни компетенции более важны для компании, чем другие?

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.

4 уровня должностей в модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Уровень 4 Рабочие и специалисты

- специалисты ОАО «РЖД»
- служащие ОАО «РЖД»
- рабочие ОАО «РЖД»

Уровень 3 Руководители

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

Уровень 2 Руководители

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

Уровень 1 Руководители

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия)

На кого распространяются те или иные корпоративные компетенции?

Корпоративные компетенции распространяются на всех работников компании без исключения, независимо от уровня их должностей.

Каким уровнем развития компетенций необходимо обладать сотрудникам компании?

В компании принята унифицированная шкала оценки компетенций от 0 до 3. **Оптимальным уровнем является отметка «2» — «Соответствует ожиданиям».** Реализуемые в компании программы обучения и развития сотрудников направлены на то, чтобы к 2015 году уровень их компетенций достиг ожидаемых значений.

Балл количество значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: • Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач
2	Соответствует ожиданиям	• Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач • Все элементы компетенции проявляются стablyно и систематически
1	Требуются улучшения	• Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач • Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха • Элементы компетенции проявляются не стablyно, от случая к случаю
0	Не соответствует ожиданиям	• Не использует компетенцию в своей работе • Проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции



Оценка уровня развития корпоративных компетенций

Как оценивается уровень развития компетенций конкретного работника?

Оценку проводят эксперты Корпоративного университета ОАО «РЖД» и дорожных Центров оценки, мониторинга персонала и молодежной политики. На данный момент она осуществляется при помощи технологии «ассессмент-центр» – специально организованной процедуры, включающей в себя различные методы оценки (аналитические кейсы, деловые игры и интервью), дополняющие друг друга.

До конца 2011 года также будут внедрены дополнительные методы оценки. В частности, методика «Бизнес IQ» позволит оценивать аналитические способности кандидатов при отборе в кадровый резерв, а методика «Бизнес-Профиль РЖД» – психологические качества работника в проекции на корпоративные компетенции.

Какие группы работников компании участвуют в оценке корпоративных компетенций?

В 2011 и 2012 годах оценка компетенций распространяется только на руководителей – участников программы обучения в Корпоративном университете ОАО «РЖД», а также на кандидатов в базовый кадровый резерв.

После 2012 года компания планирует расширять применение оценки корпоративных компетенций: распространять ее на другие категории работников, а также использовать оценку при подборе персонала.

Кто имеет доступ к результатам оценки корпоративных компетенций?

Полный допуск к результатам оценки имеют только 5 человек в компании – это президент ОАО «РЖД», первый вице-президент, вице-президент, в ведении которого находятся вопросы управления персоналом, начальник Департамента управления персоналом и директор Корпоративного университета.

Результаты оценки конкретного работника могут получить и другие лица. Прежде всего, это сам оцениваемый работник, его непосредственный руководитель, руководитель кадровой службы предприятия или подразделения, к которому относится работник, а также лица, ответственные за планирование обучения и работу с кадровым резервом соответствующего уровня. Данные предоставляются только на основании соответствующего запроса, поступающего на имя начальника Департамента управления персоналом или на имя заместителя начальника филиала ОАО «РЖД» по кадрам и социальным вопросам, в зависимости от уровня должности.

Как результаты оценки корпоративных компетенций могут повлиять на кадровые и иные изменения?

В зависимости от результатов оценки компетенций работник, может быть включен в состав кадрового резерва и направлен на обучение деловым и управленческим навыкам, получить рекомендации по саморазвитию.

Более подробно применение оценки компетенций рассматривается в документах:

- Положение о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ
- Концепция создания Корпоративного университета ОАО «РЖД»
- Регламент формирования единого кадрового резерва холдинга «РЖД»
- Методические рекомендации по использованию в работе с персоналом Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Обратите внимание, что оценка корпоративных компетенций не является инструментом, используемым для увольнения или сокращения работников. Оценка корпоративных компетенций также не может быть использована в качестве основания для пересмотра заработной платы работников.



Развитие корпоративных компетенций

Какие возможности предоставляет компания различным категориям работников для развития корпоративных компетенций?

Для руководителей 1-го уровня должностей, а также для участников программы молодежного резерва предусмотрено обучение в Корпоративном университете ОАО «РЖД». Обязательная программа обучения рассчитана на 1,5 года. Помимо обязательной программы участники обучения могут обращаться с заявками в Корпоративный университет для более углубленного индивидуального развития тех или иных корпоративных компетенций.

В обозримой перспективе в этот процесс будут вовлечены и другие уровни работников. Прежде всего, это станет возможно, благодаря руководителям, уже прошедшим обучение в Корпоративном университете. Ведь одной из составляющих их компетенции является «управление развитием подчиненных». Кроме того, с середины 2012 года планируется создание филиалов Корпоративного университета, которые будут работать с руководителями, зачисленными в базовый кадровый резерв. В процессе активной разработки – система дистанционного обучения.

Система обучения и развития корпоративных компетенций руководителей стремится охватить весь холдинг и стать доступной для каждого работника уже в ближайшей перспективе.



Самостоятельное развитие корпоративных компетенций

Если Вы не попали в состав категорий, для которых уже сформирована программа развития корпоративных компетенций, проявите инициативу и личную заинтересованность.

Обратитесь в отделы обучения, которые есть на Вашем предприятии, и узнайте о возможностях обучения вне общей корпоративной системы.

Вы также можете обратиться к своему руководителю за советом и разъяснениями или же найти тех руководителей на Вашей дороге, которые уже прошли (или проходят) обучение в Корпоративном университете.

Кроме того, Вам необходимо ознакомиться с корпоративными компетенциями для своего уровня должности, списком литературы для изучения и перечнем возможных тренингов или семинаров, которые нужно будет посещать самостоятельно.

На внутрикорпоративном портале ОАО «РЖД» АСУ ОДИТ (узел Корпоративного университета ОАО «РЖД» размещен по адресу <http://wquickr.orw.oao.rzd/lotus/myquickr/univer>) Вы можете найти **Матрицы развивающих действий на основе корпоративных компетенций ОАО «РЖД»** (для 1-го и 2-го уровня должностей).

В дальнейшем аналогичные матрицы будут разработаны для 3-го и 4-го уровня должностей. Этот инструмент представляет собой методические материалы, которые помогают при самостоятельной подготовке.

В 2012 году станут доступны **курсы дистанционного обучения**, разработанные Корпоративным университетом. И в дополнение – во второй половине 2012 года предстоит последовательное открытие **региональной сети филиалов Корпоративного университета**.

Желаем Вам удачи!



Немного истории

«Датой рождения» компетенций принято считать 70-е годы XX столетия, когда Государственный департамент США обратился в консалтинговую компанию MrBer and company за помощью в подборе младших сотрудников для Дипломатической информационной службы.

Предпосылкой возникновения компетенций стало то, что некоторые компании нанимали персонал для работы в организации как таковой, а не на определенную позицию. Для этого пришлось выделить ключевые характеристики компании, которые определяли ее уникальность и успех.

Такими характеристиками стали не сами технологические навыки конкретной работы, а все то, что описывает сотрудника: мотивы, установки, особенности характера, способности, самооценка, роли в команде и знания. Эти качества невозможно просто и быстро привить работникам, как в случае с навыками конкретной работы. Исходя из этого и появился управленческий принцип: «Или вы нанимаете людей, соответствующих уникальности компании, или... лучше вообще никого не нанимать!»

Где можно получить подробную информацию о корпоративных компетенциях?

Подробнее ознакомиться с корпоративными компетенциями и документами, регламентирующими их применение в компании, Вы можете:

- на внутрикорпоративном портале ОАО «РЖД» АСУ ОДИТ (узел Корпоративного университета ОАО «РЖД») по адресу:
<http://wquickr.orw.oao.rzd/lotus/myquickr/univer>;
- в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД»

« Целься в Солнце, хотя, вероятно,
ты и не попадешь в него;
но твоя стрела взлетит выше,
чем в том случае, если бы твоя цель
была одного роста с тобой »

Фрэнсис Бэкон,
английский философ

Департамент корпоративных коммуникаций ОАО «РЖД»

Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»

АНО Корпоративный университет ОАО «РЖД»

Подготовлено Центром внутренней политики
и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»

