

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, продвинуться 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 компании управлять процессом назначений — отбирать и продвигать руководителей с необходимыми деловыми и управленческими 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

Воодушевление 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 компании, 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).**



Работнику ОАО «РЖД»: это нужно знать!

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.

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

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		Формирование командности	Работа в команде
КОРПОРАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Стратегическое мышление	Системное мышление	Рациональное мышление	Ответственное мышление
	Нацеленность на результат			
КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ	Управление эффективностью	Организация рабочего процесса	Управление исполнением	Работа с высоким качеством
	Обеспечение безопасности			
КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ	Формирование инновационной среды		Поддержка инициатив	Инициативность
	Лидерство как стиль руководства			Способность к лидерству
ЛИДЕРСТВО				

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 помощь 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 изменениямАдекватно 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 бизнесаБыстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки	
Управление развитием	Развитие сотрудников		Помощь в развитии
По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями			
Конструктивно обсуждает с подчиненными вопросы их эффективности и развития		Предоставляет обратную связь.	
<ul style="list-style-type: none">Регулярно анализирует потребности в освоении знаний и навыков по всей вертикали и определяет приоритеты в развитии персоналаСоздает в компании новые возможности для эффективного обучения и развития сотрудниковЛично курирует развитие и карьеру наиболее перспективных сотрудников и руководителей по всей вертикали		<ul style="list-style-type: none">Адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии с учетом текущих и будущих приоритетов бизнесаЭффективно использует возможности компании для обучения и развития подчиненныхСодействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников	
		Помогает менее опытным сотрудникам в освоении новых знаний и навыков	

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.

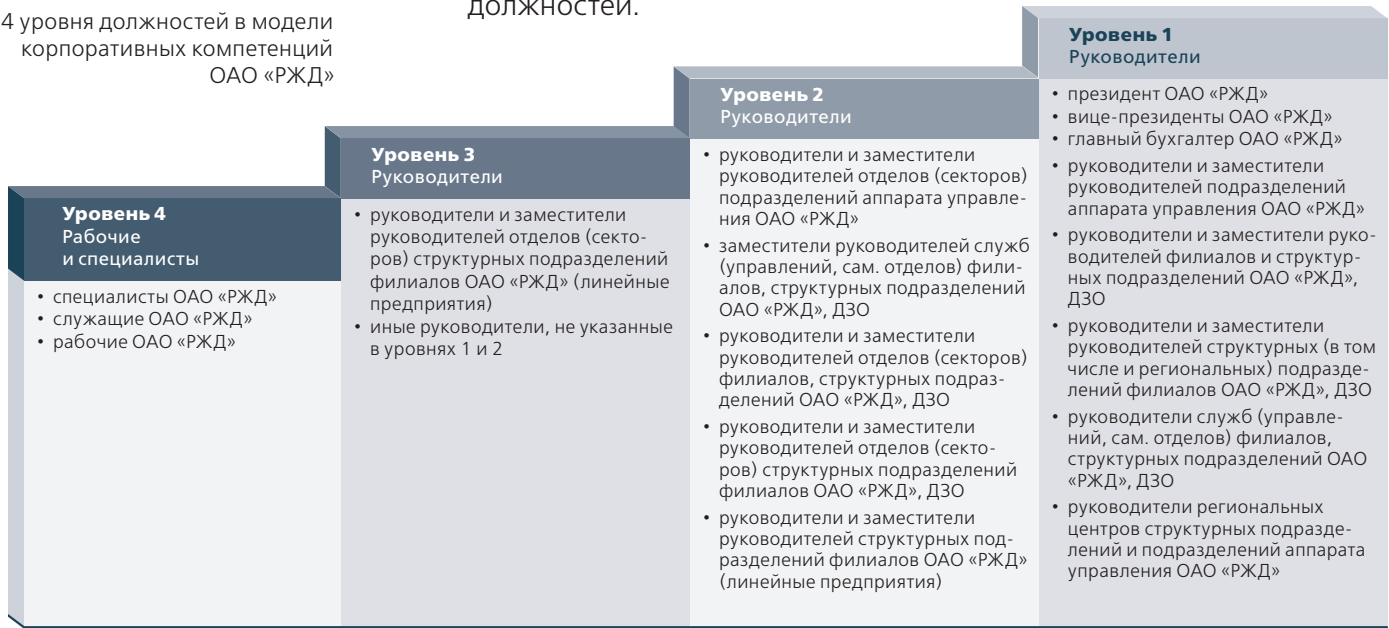
Однако о клиентоориентированности не следует забывать и остальным работникам компании, чья деятельность не связана с клиентами напрямую. Их задача — создавать оптимальные условия для качественной работы с клиентами. Аналогично дело обстоит и с другими компетенциями.

Кроме этого, на разных этапах развития компании — в зависимости от вносимых инициатив или изменений — приоритетной может становиться та или иная компетенция.

На кого распространяются те или иные корпоративные компетенции?

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

4 уровня должностей в модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»



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 количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: <ul style="list-style-type: none">• Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач
2	Соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none">• Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач• Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически
1	Требуются улучшения	<ul style="list-style-type: none">• Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач• Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха• Элементы компетенции проявляются не стабильно, от случая к случаю
0	Не соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none">• 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 «ассесмент-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 доступ 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
- Регламент формирования единого кадрового резерва холдинга «РЖД»
- Концепция создания Корпоративного университета ОАО «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.

Таковыми 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»

