

# МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»: ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ РАБОТЫ HR



СЕРГЕЙ САРАТОВ,  
начальник Департамента управления  
персоналом ОАО «РЖД»

В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ ВАЖНЕЙШЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЯВЛЯЮТСЯ ЛЮДИ, НО СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКИ МОГУТ РАСКРЫТЬ ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ, ЕСЛИ ВСЕ ПРОЦЕССЫ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ В КОМПАНИИ ВЫСТРОЕНЫ НА ОСНОВЕ ОБЪЕКТИВНЫХ И ПОНЯТНЫХ ПРОЦЕДУР; ЕСЛИ РАБОТНИКИ ПОНИМАЮТ, КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ КОМПАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЕТ К КАЖДОМУ ИЗ НИХ, КАК ПРИНИМАЮТСЯ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ И КАКИЕ КРИТЕРИИ ЛЕЖАТ В ИХ ОСНОВЕ. ДЛЯ ЭТОГО В ОАО «РЖД» ПРИМЕНЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, КОТОРЫЙ СЕГОДНЯ СЧИТАЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ПРОГРЕССИВНЫМ ИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.

PUWADON SANG/Shutterstock/FOTODOM

Компетентностный подход позволяет HR формировать желательные модели поведения работников и оценивать компетенции сотрудников исходя из стратегических целей компании. Эффективность бизнеса напрямую зависит от того, как работники действуют, принимают решения, достигают договоренностей и насколько ответственно относятся к своим задачам. Модель корпоративных компетенций даёт возможность видеть у каждого сильные стороны и зоны развития, оценивать потенциал и выявлять тех, кто готов к развитию.

## ТРЕНДЫ В ФОРМИРОВАНИИ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

В России компетентностный подход начал применяться с начала 90-х годов. Этот подход доказал свою эффективность, он развивался, и сегодня передовые компании используют модель корпоративных компетенций (МКК), чтобы унифицировать требования к персоналу и подходить к оценке персонала через единые стандарты.

Сегодня среди ключевых трендов в практике создания МКК отмечают уменьшение количества компетенций, широкое использование аналитического подхода и создание многоуровневых структур.

Так, например, за последнее десятилетие, как показали исследования TalentCode и SHL, уменьшилось количество критически важных для компании требований к работе сотрудников. Если раньше модели корпоративных компетенций объединяли 20–30 характеристик, то сегодня их не более 8–12.

Компании переходят от описательного подхода в создании компетенций к аналитическому, используя совокупность данных о компании, KPI, бенчмаркинг и валидизацию (более 70% компаний формируют индикаторы с нуля, аналитически выводя их из корпоративных данных).

Сегодня в корпоративной практике предпочтение отдаётся моделям с многоуровневой структурой. Верхний уровень фиксирует ценности бренда компании, средний даёт перечень компетенций, а базовый указывает на поведенческие индикаторы — эффективные действия. Ценности бренда (имеют яркие и запоминающиеся формулировки, понятные и доступные всем сотрудникам) привязаны к общим целям компании и формируются для того, чтобы транслировать и внедрять целевые ориентиры, формировать корпоративную

## МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ — НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, НЕОБХОДИМЫЙ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ И ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

культуру, мотивировать и вовлекать персонал. В свою очередь, поведенческие требования-индикаторы задают конкретные требования к работе на различных должностях. Таким образом, благодаря многоуровневости модель компетенций становится универсальным инструментом, позволяющим дифференцировать требования к работникам по иерархии должностей, поддерживать эффективную адресную работу с персоналом, а также продвигать общие цели компании. Как правило, при создании МКК компании уходят от сфокусированности на описании текущих требований к балансу с требованиями, связанными с обеспечением эффективности в будущем. Это позволяет видеть работника в двух перспективах: насколько он готов решать задачи, которые стоят сейчас перед компанией, и насколько успешно будет действовать в будущем, работая на стратегические цели компании.

Компании стремятся использовать комплекс доступных данных о сотрудниках при принятии управленческих решений. Так, например, в РЖД учитываются не только точечные данные об уровне развития той или иной компетенции, но и принимаются во внимание данные по потенциалу и надёжности сотрудника, результативности, профессиональных компетенций, которые отражены в удобном отчёте для руководителей.

Сегодня в нашей модели восемь корпоративных компетенций. Мы работаем на быстро меняющемся рынке, и работнику нужно уметь думать о новом, предлагать новые решения, инициировать новые проекты — это компетенция инновативности, она подразумевает готовность к изменениям. Но нам нужны не просто изменения ради

## МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»

### РАБОТНИК

#### ОРИЕНТИРОВАН НА

- ИННОВАТИВНОСТЬ;
- КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ;
- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ.

#### ОБЕСПЕЧИВАЕТ

- ОРГАНИЗАЦИЮ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА;
- КОМАНДНУЮ РАБОТУ И ВЗАИМОВЫРУЧКУ;
- РАЗВИТИЕ И ЗАБОТУ О СОТРУДНИКАХ.

#### ОБЛАДАЕТ

- КОМПЛЕКСНЫМ МЫШЛЕНИЕМ;
- ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ.

изменений: новый проект должен быть востребован либо клиентами, либо подразделениями в периметре компании, то есть внутренними клиентами (речь идёт о клиентоориентированности). Однако и этого мало. Можно придумать интересную и полезную идею, но не реализовать её. Чтобы проект был доведён до логического финала, нужна ответственность за результат – это третья компетенция.

В то же время, чтобы реализовать свой проект, нужно уметь грамотно ставить задачи, правильно планировать, давать обратную связь, подводить итоги. Поэтому четвёртая компетенция – организация рабочего процесса. Успех задумки зависит от командной работы, поэтому две следующие компетенции – умение работать в команде и взаимовыручка, а также забота о сотрудниках и их развитие.

Ещё две компетенции, которые требуются, – это умение работать с данными и информацией, замечать детали и в то же время видеть общую картину, то есть комплексное мышление и навыки выстраивания коммуникаций на разных уровнях. Всё это требования сегодняшнего времени.

### ВСЁ РАЗЛОЖЕНО ПО УРОВНЯМ

Одна и та же корпоративная компетенция на каждом уровне управления проявляется по-разному, исходя из уровня иерархии

должности, масштаба задач, горизонта принятия решений. В компании установлены четыре уровня: стратегический, тактический, операционный, исполнительский. Так, например, у составителя поездов на исполнительском уровне компетенция «комплексное мышление» подразумевает аналитическое мышление: нужно правильно понимать и исполнять инструкции. Если работник понимает должностную инструкцию, он может анализировать план маневровых работ, составленный дежурным по станции, и правильно выполнять установленные операции в конкретной ситуации. Перед начальником станции, руководителем тактического уровня, стоят более сложные задачи: он должен видеть ситуацию в целом, принимать во внимание все факторы, которые влияют на работу станции, и уметь принимать взвешенные решения, взаимодействуя со смежными подразделениями. Уровень начальника дирекции – это уровень топ-менеджера, стратегический, здесь в первую очередь требуется стратегическое видение. Руководитель отвечает за ключевые показатели дирекции и должен уметь оценивать разные сценарии развития событий, учитывать множество факторов, влияющих на производственные процессы дирекции и бизнеса всего холдинга в долгосрочной перспективе.

### ОЦЕНКА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ЕКТ

Модель корпоративных компетенций является составной частью Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (система ЕКТ).

Наряду с корпоративными компетенциями работники компании оцениваются ещё по трём блокам:

- уровень развития профессиональных компетенций;
- потенциал и мобильность;
- результативность.

## КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ — ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЛОВЫМ И УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КАЧЕСТВАМ РАБОТНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ, ОТРАЖАЮЩИЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ОАО «РЖД»

**В ПРОШЛОМ ГОДУ В ОАО «РЖД»  
БЫЛА УТВЕРЖДЕНА НОВАЯ МОДЕЛЬ  
КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ,  
формирующая новую систему координат,  
на основе которой выстраивается  
работа с персоналом.**

Блок «Профессиональные компетенции» является одним из ключевых в системе ЕКТ: мы исходим из того, что у человека должны быть развиты как управленческие, так и профессиональные навыки, которые лежат в основе профессии. Блок включает в себя целевые ориентиры для каждой должности и описание необходимых профессиональных знаний и навыков работников, которые оцениваются с помощью специализированных инструментов. Перечень профессиональных компетенций определён для каждого направления деятельности компании. В последние годы в ОАО «РЖД» ведётся полномасштабная работа по разработке систем профессиональных компетенций для ключевых направлений деятельности компании: инфраструктура, управление вокзалами, грузовые перевозки, управление перевозочным процессом, обеспечение безопасности движения и другие. На сегодня разработано восемь моделей профессиональных компетенций, в этом году планируем закончить разработку ещё восьми моделей, а к 2023 году в компании должны действовать 36 моделей профессиональных компетенций, охватывающих ключевые железнодорожные профессии. Профессиональные компетенции охватывают все уровни должностей, что позволяет выстроить единую систему для оценки, развития и продвижения персонала.

В среднем в ОАО «РЖД» за год более 50 тыс. сотрудников проходят оценку очно и дистанционно с помощью специальных инструментов.

Сегодня ОАО «РЖД» применяет систему ЕКТ в качестве основы для принятия решений об уровне соответствия работников требованиям компании. Это позволяет компании объективно и точно принимать управленческие решения при подборе кандидатов на руководящие должности, формировании кадрового резерва, направлении работников на программы обучения и развития, а также планировании карьерного роста сотрудников. HR

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «РЖД»

### ИНСТРУМЕНТЫ

ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ  
С ПОМОЩЬЮ  
ПРИМЕНЯЕМЫХ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
ОЦЕНКИ

### КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Ассесмент-центр;
- интервью по компетенциям;
- личностный опросник;
- тесты способностей (вербальные и числовые, системное мышление).



### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Тесты профессиональных знаний и навыков (при наличии модели профессиональных компетенций);
- анкета вышестоящего руководителя.



### ПОТЕНЦИАЛ И МОБИЛЬНОСТЬ

- Личностный опросник;
- мотивационный опросник;
- тесты способностей (вербальные и числовые).



### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

- КПЭ;
- опрос по методу 90 градусов.



Подбор  
и наём  
персонала



Регулярное  
повышение  
эффективности



Формирование  
кадрового  
резерва



Планирование  
обучения