

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г., утверждено Положение о новой Модели корпоративных компетенций (МКК) ОАО «РЖД».

Обращаем ваше внимание, что работа с персоналом компании на основе новой МКК (обучение, оценка, работа с ИПР, кадровый резерв и тп.) начнет реализовываться с 2020г. До конца 2019г в оценке и обучении будет поддерживаться МКК утвержденная в 2010г.

Предлагаем вам ознакомиться с содержанием самой Модели корпоративных компетенций.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОАО «РЖД». ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

Руководители СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ:

- генеральный директор-председатель правления ОАО «РЖД»;
- первые заместители генерального директора ОАО «РЖД»;
- заместители генерального директора ОАО «РЖД»;
- главный бухгалтер ОАО «РЖД»;
- генеральные директора ДЗО;
- руководители и заместители руководителей подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»;
- руководители филиалов ОАО «РЖД»;
- руководители структурных подразделений ОАО «РЖД»;
- заместители руководителей филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО.

Руководители ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ:

- руководители и заместители руководителей структурных (в том числе региональных) подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители служб (управлений, самостоятельных отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители региональных центров структурных подразделений и подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»;
- руководители и заместители руководителей отделов (самостоятельных секторов) подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»;
- заместители руководителей служб (управлений, самостоятельных отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО.

Руководители ОПЕРАЦИОННОГО УРОВНЯ:

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители и заместители руководителей структурных подразделений региональных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия);
- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений региональных подразделений функциональных филиалов ОАО «РЖД»;
- иные руководители, не указанные в Стратегическом и Тактическом уровнях;
- специалисты без формального признака руководства, но имеющие управленческий функционал.

Работники ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО УРОВНЯ (без управленческого функционала):

- специалисты, служащие и рабочие ОАО «РЖД».

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Корпоративные компетенции руководителей СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

Управление изменениями:

- Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений.
- Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости. Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании.
- Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников.

Управление клиентоориентированностью:

- Организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента.
- Консолидирует и изучает обратную связь от клиентов, выявляет точки роста в работе с клиентами, и корректирует в соответствии с этим работу подразделения.
- В своей зоне ответственности на постоянной основе обеспечивает повышение уровня оказываемых услуг и развития сервиса.
- На регулярной основе оценивает влияние действий подчиненных на клиентов и повышает уровень клиентоориентированности работников подразделения через планомерную работу в этом направлении.

Ответственность за результат:

- С готовностью берется за решение сложных задач.
- Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий.
- Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки.
- Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта.
- Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений.
- Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности.
- Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства.
- Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений.
- Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой.

Управление эффективностью:

- Планирует деятельность вверенных подразделений и необходимые ресурсы на долгосрочную перспективу (от 5 лет), согласуясь с планами причастных подразделений.
- Устанавливает четкие достижимые цели и показатели эффективности их выполнения, транслирует их в подчиненные подразделения.
- Устанавливает в подразделениях четкие единые правила и процедуры работы, доводит их до работников с разъяснением их смысла.
- Координирует работу вверенных подразделений, избегая дублирования и «провисания» функций.
- Осуществляет промежуточный и итоговый контроль выполнения ключевых показателей эффективности деятельности с учетом менеджерской компетентности исполнителей. Своевременно вносит необходимые коррективы.
- Формирует культуру рационального экономного использования ресурсов.

Обеспечение командной работы:

- Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы.
- Поддерживает и развивает сотрудничество взаимопомощь как внутри, так и между подразделениями с учетом влияния на смежные участки работы и их интересы.
- Предотвращает или конструктивно разрешает конфликты и противоречия в команде.
- Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями по вертикали и горизонтали, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы.
- Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и Компании, показывает их значение.

Развитие потенциала сотрудников:

- Точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований.
- Своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь. Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности.
- Использует различные методы развития сотрудников с учетом приоритетов в их развитии.
- Своевременно мотивирует подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и вклада в результат.
- Привлекает в команду высокопотенциальных сотрудников и способствует их дальнейшему продвижению.

Стратегическое мышление

- Формирует глобальное видение с учетом как внутрикорпоративных факторов, так и ключевых макро факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность компании.
- Принимает точные стратегические решения на основе оценки различных сценариев развития событий, рисков и возможностей в долгосрочной перспективе.
- Формирует возможности для долгосрочного развития бизнеса.

Эффективная коммуникация:

- Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации.
- Убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации.
- Уверенно управляет обсуждением.
- Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции.
- Эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов.
- Уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения.
- Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов.

Корпоративные компетенции руководителей ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ:

Управление изменениями:

- Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений.
- Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости. Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании.
- Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников.

Управление клиентоориентированностью:

- Организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента.
- Консолидирует и изучает обратную связь от клиентов, выявляет точки роста в работе с клиентами, и корректирует в соответствии с этим работу подразделения.
- В своей зоне ответственности на постоянной основе обеспечивает повышение уровня оказываемых услуг и развития сервиса.
- На регулярной основе оценивает влияние действий подчиненных на клиентов и повышает уровень клиентоориентированности работников подразделения через планомерную работу в этом направлении.

Ответственность за результат:

- С готовностью берется за решение сложных задач.
- Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий.
- Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки.
- Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта.
- Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений.
- Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности.
- Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства.
- Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений.
- Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой.

Управление исполнением:

- Формирует реалистичный конкретизированный план реализации задач с учетом их приоритетности.
- Четко и конкретно ставит цели и задачи исполнителям, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку. Проверяет и корректирует понимание задач сотрудниками.
- Оптимально распределяет задачи между подчиненными с учетом их квалификации и опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и текущей загруженности.
- Делегирует задачи подчиненным, предоставляет необходимые полномочия и свободу действий в зоне ответственности.
- Осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, важности и срочности задач. Своевременно вносит необходимые коррективы.
- Обеспечивает честное предоставление всей полноты информации от подчиненных о ходе выполнения задачи и возникающих проблемах.

Обеспечение командной работы:

- Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы.
- Поддерживает и развивает сотрудничество и взаимопомощь как внутри, так и между подразделениями с учетом влияния на смежные участки работы и их интересы.
- Предотвращает или конструктивно разрешает конфликты и противоречия в команде.
- Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями по вертикали и горизонтали, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы.
- Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и Компании, показывает их значение.

Развитие потенциала сотрудников:

- Точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований.
- Своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь. Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности.
- Использует различные методы развития сотрудников с учетом приоритетов в их развитии.
- Своевременно мотивирует подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и вклада в результат.
- Привлекает в команду высокопотенциальных сотрудников и способствует их дальнейшему продвижению.

Системное мышление:

- Анализируя ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных сфер работы Компании, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем. Формирует системное целостное видение.
- Формирует проработанную систему мер по устранению выявленных проблем на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет).
- Принимает взвешенные решения на среднесрочную перспективу на основе оценки рисков и возможностей различных вариантов.
- Оценивает экономическую целесообразность принимаемых решений, финансовые затраты и экономический эффект, использует возможности для развития бизнеса.

Эффективная коммуникация:

- Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации.
- Убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации.
- Уверенно управляет обсуждением.
- Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции.
- Эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов.
- Уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения.
- Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов.

Корпоративные компетенции руководителей ОПЕРАЦИОННОГО УРОВНЯ:

Управление изменениями:

- Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений.
- Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости. Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании.
- Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников.

Управление клиентоориентированностью:

- Организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента.
- Консолидирует и изучает обратную связь от клиентов, выявляет точки роста в работе с клиентами, и корректирует в соответствии с этим работу подразделения.
- В своей зоне ответственности на постоянной основе обеспечивает повышение уровня оказываемых услуг и развития сервиса.
- На регулярной основе оценивает влияние действий подчиненных на клиентов и повышает уровень клиентоориентированности работников подразделения через планомерную работу в этом направлении.

Ответственность за результат:

- С готовностью берется за решение сложных задач.
- Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий.
- Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки.
- Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта.
- Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений.
- Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности.
- Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства.
- Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений.
- Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой.

Управление исполнением:

- Формирует реалистичный конкретизированный план реализации задач с учетом их приоритетности.
- Четко и конкретно ставит цели и задачи исполнителям, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку. Проверяет и корректирует понимание задач сотрудниками.
- Оптимально распределяет задачи между подчиненными с учетом их квалификации и опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и текущей загруженности.
- Делегирует задачи подчиненным, предоставляет необходимые полномочия и свободу действий в зоне ответственности.
- Осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, важности и срочности задач. Своевременно вносит необходимые коррективы.
- Обеспечивает честное предоставление всей полноты информации от подчиненных о ходе выполнения задачи и возникающих проблемах.

Обеспечение командной работы:

- Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы.
- Поддерживает и развивает сотрудничество и взаимопомощь как внутри, так и между подразделениями с учетом влияния на смежные участки работы и их интересы.
- Предотвращает или конструктивно разрешает конфликты и противоречия в команде.
- Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями по вертикали и горизонтали, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы.
- Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и Компании, показывает их значение.

Развитие потенциала сотрудников:

- Точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований.
- Своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь. Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности.
- Использует различные методы развития сотрудников с учетом приоритетов в их развитии.
- Своевременно мотивирует подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и вклада в результат.
- Привлекает в команду высокопотенциальных сотрудников и способствует их дальнейшему продвижению.

Системное мышление:

- Анализируя ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных сфер работы Компании, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем. Формирует системное целостное видение.
- Формирует проработанную систему мер по устранению выявленных проблем на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет).
- Принимает взвешенные решения на среднесрочную перспективу на основе оценки рисков и возможностей различных вариантов.
- Оценивает экономическую целесообразность принимаемых решений, финансовые затраты и экономический эффект, использует возможности для развития бизнеса.

Эффективная коммуникация:

- Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации.
- Убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации.
- Уверенно управляет обсуждением.
- Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции.
- Эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов.
- Уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения.
- Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов.

Корпоративные компетенции работников ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО УРОВНЯ:

Личная инновативность:

- Открыт восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям.
- В рабочих процессах и регламентах выявляет зоны, требующие совершенствования, своевременно предлагает реализуемые оптимизационные и новаторские идеи и способствует их реализации.
- Точно понимает свои сильные стороны и зоны роста и определяет направления своего развития.
- Использует обратную связь в качестве источника для выявления зон роста и способов развития.
- На регулярной основе самостоятельно занимается собственным развитием в различных сферах (профессиональная, управленческая, личностная) с использованием разных способов. Расширяет кругозор за счет получения актуальной информации по различным направлениям внутри компании, во внешней среде.
- Осваивает и успешно применяет на практике новые знания и навыки.

Личная клиентоориентированность (внутренняя и внешняя):

- Регулярно инициирует и поддерживает взаимодействие с внутренними/внешними клиентами, оперативно реагирует на запросы, информирует его по вопросам, находящимся в работе.
- Инициативно проясняет и изучает актуальные запросы, интересы и цели клиентов, получает обратную связь.
- Своевременно предлагает решения, отвечающие потребностям и интересам клиентов и соответствующие интересам компании.
- На основе обратной связи от клиентов корректирует свои действия.
- Прикладывает дополнительные усилия для решения вопроса клиента, обеспечивает превышение требуемого уровня услуги и сервиса для большей удовлетворенности клиента.

Ответственность за результат:

- С готовностью берется за решение сложных задач.
- Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий.
- Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки.
- Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта.
- Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений.
- Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности.
- Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства.
- Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений.
- Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой.

Самоорганизация:

- Четко планирует свое рабочее время и другие ресурсы для выполнения поставленных задач с учетом приоритетности их выполнения.
- Соблюдает установленные сроки выполнения поставленных задач.
- Действует четко в соответствии с правилами, инструкциями, стандартами и регламентами, обязательными к выполнению.
- Бережно и рационально использует ресурсы Компании.
- Честно и своевременно предоставляет руководителю полную информацию о ходе выполнения задачи и возникающих проблемах.

Командность:

- Активно работает на достижение общекомандного результата, а не индивидуальных целей. Учитывает влияние своих действий на смежные участки работы. Инициативно сотрудничает с коллегами, поддерживает их, оказывает необходимую помощь.
- Находит способы для конструктивного разрешения конфликтов.
- По собственной инициативе своевременно предоставляет коллегам информацию и экспертизу, необходимые для достижения общего результата.
- Разделяет и соблюдает ценности, этические принципы, традиции команды и Компании.

Раскрытие собственного потенциала:

- Точно понимает свои сильные стороны и зоны роста и определяет направления своего развития.
- Использует обратную связь в качестве источника для выявления зон роста и способов развития.
- На регулярной основе самостоятельно занимается собственным развитием в различных сферах (профессиональная, управленческая, личностная) с использованием разных способов. Расширяет кругозор за счет получения актуальной информации по различным направлениям внутри компании, во внешней среде.
- Осваивает и успешно применяет на практике новые знания и навыки.
- Своевременно инициирует с руководителем обсуждение уровня и содержания своей мотивации.
- Инициативно ищет возможности для карьерных перемещений, связанных с максимальным применением своего потенциала.

Аналитическое мышление:

- Делает точные выводы на основе анализа различных видов значимых данных о ситуации и причинах ее возникновения.
- Выбирает действия, минимизирующие риски и финансовые затраты и позволяющие использовать возможности ситуации.

Эффективная коммуникация:

- Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации.
- Убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации.
- Уверенно управляет обсуждением.
- Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции.
- Эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов.
- Уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения.
- Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов.