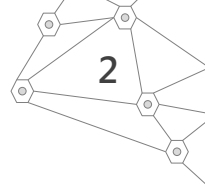


Обновленная модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»



Система **Е**диных **К**орпоративных **Т**ребований



Корпоративные компетенции

Требования к деловым и управленческим качествам работников

Профессиональные компетенции

Знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей

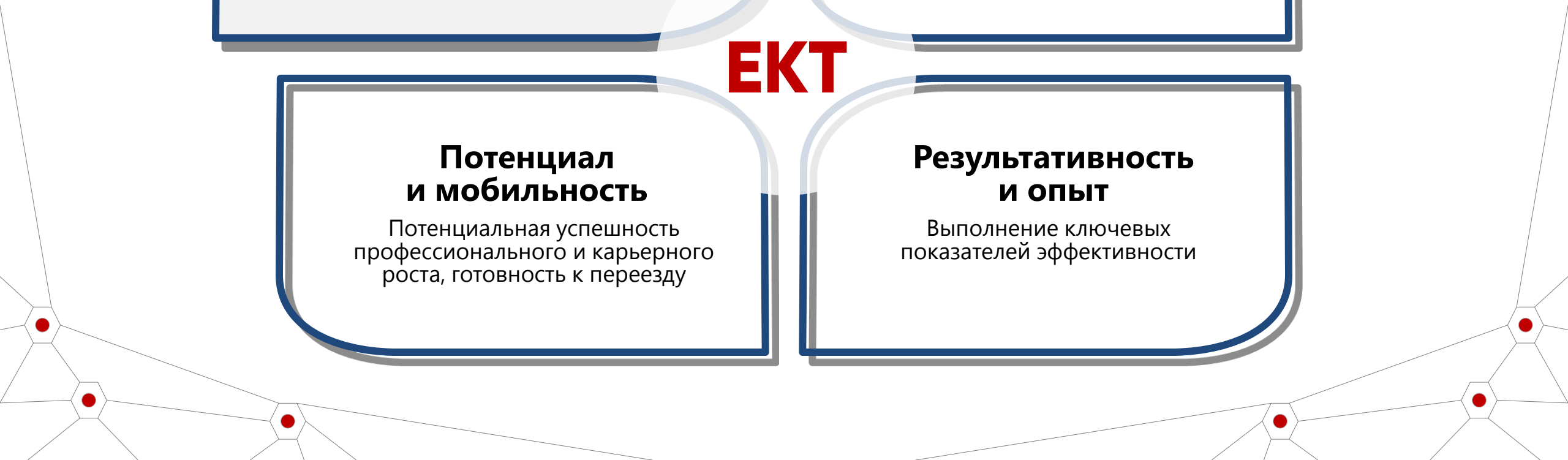
ЕКТ

Потенциал и мобильность

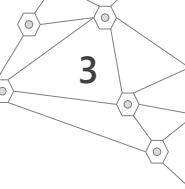
Потенциальная успешность профессионального и карьерного роста, готовность к переезду

Результативность и опыт

Выполнение ключевых показателей эффективности



Что такое модель корпоративных компетенций?



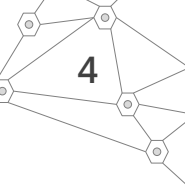
МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

это набор корпоративных компетенций, необходимых сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения текущих задач и достижения компанией стратегических целей

Для чего нужна модель корпоративных компетенций?

- Ф**ормирование требований Компании к уровню знаний и навыков для руководителей и работников
- В**ыстраивание системы обучения и развития персонала
- Ф**ормирование и повышение эффективности кадрового резерва
- П**овышение объективности в принятии управленческих решений при подборе и расстановке персонала

Модель корпоративных компетенций



- 1 способность к развитию
- 2 управление развитием
- 3 внедрение культуры ориентации на клиента
- 4 стратегическое мышление
- 5 обеспечение командной работы в компании
- 6 нацеленность на результат
- 7 управление эффективностью
- 8 обеспечение безопасности
- 9 формирование инновационной среды
- 10 лидерство как стиль руководства

Компетентность

Клиентоориентированность

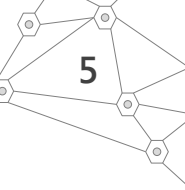
Корпоративность и ответственность

Качество и безопасность

Креативность и инновационность

Лидерство

..... требует периодического обновления

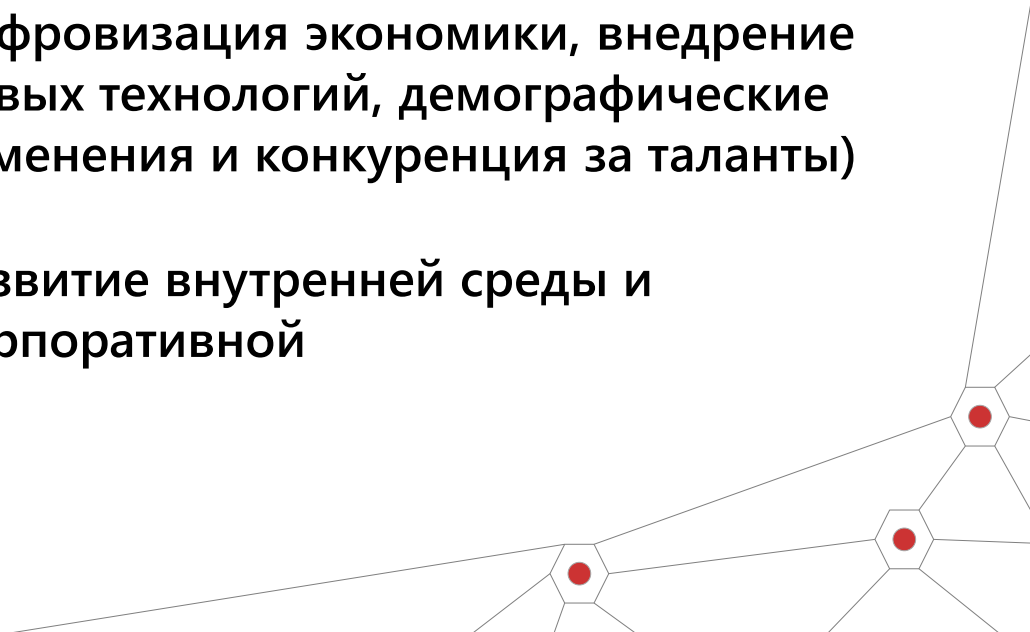


ПРЕДПОСЫЛКИ

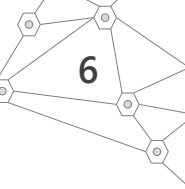
новые стратегические задачи, утвержденные в Долгосрочной программе развития до 2025 г.

масштабные изменения во внешней среде Компании (глобализация и цифровизация экономики, внедрение новых технологий, демографические изменения и конкуренция за таланты)

развитие внутренней среды и корпоративной



Этапы разработки Модели



Этап I. источники для выбора **МОНОКОМПЕТЕНЦИЙ**

**Визионерное интервью с генеральным директором –
председателем правления ОАО «РЖД»
и с ТОП-менеджментом компании**

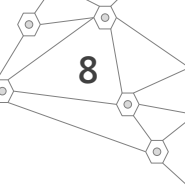
Стратегические документы (Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 г., Стратегия управления кадровым потенциалом до 2020 г., Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 г.)

**Анализ моделей корпоративных компетенций,
представленных на рынке** (Экопси, Сбербанк, Росатом и пр.)

Модель корпоративных компетенций 5К+Л

монокомпетенция – компетенция, содержащая требования к рабочей деятельности строго однородного содержания

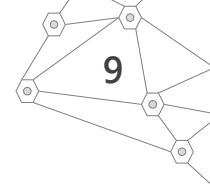
Этап II. Проведение исследования



Уровень должности	Должностная позиция	Метод исследования	Численность
ТОП-менеджмент	генеральный директор – председатель правления, заместители генерального директора, директора	визионарное интервью	18 человек
менеджмент, аппарат и регионы	руководители железных дорог, структурных подразделений и филиалов	индивидуальное интервью	41 человек
средний менеджмент, аппарат и регионы	заместители руководителей структурных подразделений и филиалов, линейные руководители	фокус-группа	235 человек
	ключевые специалисты и рабочие	онлайн опрос	1339 человек

1633 сотрудника ОАО «РЖД» приняли участие в проекте

Этап III. Результаты отбора монокомпетенций



1 формирование инновационной среды
2 инновативность
3 гибкость и адаптивность к изменениям
4 широта кругозора

Инновативность

1

5 личная клиентоориентированность
6 ориентация на интересы клиента при организации работ

Клиентоориентированность

2

7 нацеленность на результат
8 ориентация на качество
9 ответственность за результат
10 ответственность за принятие решений

Ответственность за результат

3

11 планирование
12 постановка задач
13 контроль работы
14 управление эффективностью
15 обеспечение безопасности
16 лидерство как стиль руководства

Организация рабочего процесса

4

17 обеспечение командной работы в компании
18 командность

Командная работа и взаимовыручка

5

19 управление развитием
20 привлечение и продвижение талантов
21 способность к развитию

Развитие и забота о сотрудниках

6

22 качество принимаемых решений
23 системное мышление
24 стратегическое мышление
25 предпринимательский подход

Комплексное мышление

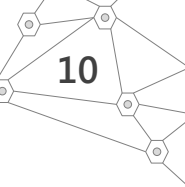
7

26 отношения и контакты
27 убеждение и оказание влияния
28 корпоративная коммуникация

Эффективная коммуникация

8

Требования к сотрудникам в разрезе компетенций



ОРИЕНТИРОВАН

Иновативность

Клиентоориентированность

Ответственность за результат

ОБЕСПЕЧИВАЕТ

Организация рабочего процесса

Командная работа и взаимовыручка

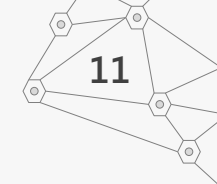
Развитие и забота о сотрудниках

ОБЛАДАЕТ

Комплексное мышление

Эффективная коммуникация

Распределение компетенций по уровням должностей



компетенции

рабочие

специалисты

операционный
уровень

тактический
уровень

стратегический
уровень

Иновативность

личная иновативность

управление изменениями

Клиентоориентированность

личная клиентоориентированность
(внутренняя и внешняя)

управление клиентоориентированностью

Ответственность за результат

ответственность за результат

Организация рабочего процесса

самоорганизация

управление исполнением

управление
эффективностью

Командная работа и
взаимовыручка

командность

обеспечение командной работы

Развитие и забота о сотрудниках

раскрытие собственного потенциала

развитие потенциала сотрудников

Комплексное мышление

аналитическое мышление

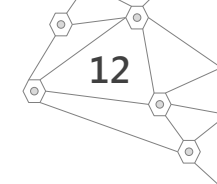
системное мышление

стратегическое
мышление

Эффективная коммуникация

эффективная коммуникация

Пример проявления компетенции «Комплексное мышление»



АНАЛИТИЧЕСКОЕ

мышление

- ❑ Корректное и точное понимание и выполнение инструкций и поставленных задач с учетом реальных рабочих условий

рабочие

специалисты

составитель поездов

- ❑ Проводит оперативный анализ плана маневровых работ и выполнение ключевых операций по сцепке/расцепке вагонов

СИСТЕМНОЕ

мышление

- ❑ Системное понимание ситуации с учетом влияния значимых факторов и принятие взвешенных решений

операционный
уровень

тактический
уровень

начальник жд станции

- ❑ Организует работу жд станции во взаимодействии со смежными подразделениями по выполнению поездной и грузовой работы в соответствии с оперативным планом

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

мышление

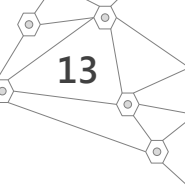
- ❑ Формирование стратегического видения на основе оценки различных сценариев развития событий в долгосрочной перспективе

стратегический
уровень

начальник дирекции

- ❑ Планирует ключевые показатели деятельности дирекции на долгосрочную перспективу с учетом прогноза развития филиала и холдинга

Ключевые изменения обновленной Модели



компетенция ЛИДЕРСТВО интегрирована в 3 компетенции:

«Развитие и забота о сотрудниках», «Инновативность» и «Эффективная коммуникация»

компетенция ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ

оценивается через компетенцию «Организация рабочего процесса» как соблюдение инструкций и стандартов, а также через оценку профессиональных компетенций

компетенция ИННОВАТИВНОСТЬ

усилена поведенческими индикаторами, направленными на успешную реализацию цифровых проектов компании

компетенция РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

как ориентир на главный актив компании – персонал

НОВАЯ

компетенция ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

демонстрирует востребованность персонала в открытом доступе к информации и развитию внутренних коммуникаций

НОВАЯ

SHL
ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ

методика
АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР

рабочие





специалисты

операционный
уровень

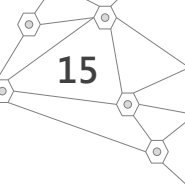
тактический
уровень

стратегический
уровень

по итогам оценки:

-  количественные и качественные оценки для каждого сотрудника
-  анализ сильных сторон и зон развития
-  рекомендации по развитию
-  рекомендации по работе с сотрудником

Комплекс мер по внедрению Модели



Обновление нормативных и методических документов и процедур по управлению персоналом

- ❑ Актуализация методических рекомендаций
- ❑ Обновление нормативных документов в части процессов оценки
- ❑ Актуализация процесса формирования кадрового резерва, обучения и развития



Коммуникационная кампания

- ❑ Доведение до подразделений обновленной модели
- ❑ Публикации статей в журналах Гудок и HR партнер
- ❑ Подготовка и распространение PR-материалов по модели



Обновление и автоматизация инструментов по управлению персоналом

- ❑ Обновление инструментов оценки
- ❑ Интеграция инструментов оценки в систему ЕКТ
- ❑ Автоматизация инструментов по управлению персоналом (кадровый резерв, обучение, подбор)



Обучение руководителей и специалистов

- ❑ Разработка программы обучения / вебинаров
- ❑ Обучение специалистов и руководителей, ответственных за оценку
- ❑ Методическая поддержка

IV квартал 2019 г. – полный переход на новую модель

Обновленная модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

