**Тезисы к презентационному материалу для   
проведения информационной кампании**

**Слайд 2. Система Единых Корпоративных Требований**

В компании вся кадровая работа основана на Единых корпоративных требованиях ОАО «РЖД» (ЕКТ). Это та платформа, которая позволяет компании выстраивать работу с персоналом на объективных требованиях, в том числе назначать руководителей на должности и формировать кадровый резерв. Блок корпоративных компетенций – одна из четырех составляющих ЕКТ.

**Слайд 3. Что такое модель корпоративных компетенций?**

Модель корпоративных компетенций — это набор именно тех управленческих навыков, умений и знаний, которые необходимы работникам для эффективного решения поставленных задач в условиях конкретной организации.

Модель дает возможность видеть у руководителей сильные стороны и зоны развития, оценивать их управленческий потенциал, выявлять тех, кто готов к повышению в должности.

В конечном счете, именно модель компетенций лежит в основе формирования кадрового резерва, системы назначений, а также программ обучения и развития тех компетенций, которые западают.

**Слайд 4. Модель корпоративных компетенций 5К+Л**

Ранее, исходя из стратегических приоритетов ОАО «РЖД», мы ориентировали персонал на поведение, которое описывала модель корпоративных компетенций 5К+Л. Эта модель включала в себя 10 компетенций.

**Слайд 5. …требует периодического обновления**

Периодически модель корпоративных компетенций должна пересматриваться. Это важная корпоративная практика, которая учитывает изменения на рынке и внутри компании. Если мы видим, как меняется ситуация, значит, компания должна сформировать для себя новые приоритеты. Соответственно, и у сотрудников тоже должны появиться новые ориентиры, людям нужно понимать, что требуется от них в новых условиях.

Таким образом, обновление модели корпоративных компетенций позволяет нам задать новые стандарты работы для персонала.

У нас есть три предпосылки для изменений в кадровой политике.

1. Во-первых, перед компанией поставлены новые ориентиры, которые зафиксированы в стратегических документах (в их числе Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 г.   
и Долгосрочная программа развития до 2025 г.).

2. Во-вторых, мир вокруг нас меняется очень динамично. Такие тренды, как глобализация и цифровизация экономики, стремительное внедрение новых технологий ежедневно ставят новые вызовы перед холдингом, решение которых требует проектного подхода.

3. В-третьих, наша внутренняя среда, наша корпоративная культура далеко не всегда позволяет оперативно и эффективно отвечать на вызовы. Согласно опросам, работники говорят о дефиците развивающей обратной связи. Зачастую не соблюдаются этические нормы и принцип «ставить на первое место человека». Все это сказывается на социально-психологическом климате в коллективах и на продуктивности работы, как отдельных работников, так и целых команд.

**Слайд 6. Этапы разработки модели**

Вся работа строилась в пять этапов *(этапы представлены на слайде).* Проект был начат в мае прошлого года.

Далее подробнее, что было сделано на каждом этапе, и что будет сделано в финальной части – это пятый этап, внедрение модели до конца 2019 года.

**Слайд 7. Этап I. Источники для выбора монокомпетенций**

На первом этапе были проанализированы все источники, которые могут дать необходимые компетенции для построения модели. Работа проводилась с четырьмя источниками:

1. Стратегические документы ОАО «РЖД»;

2. Модель корпоративных компетенций 5К+Л;

3. Модели компетенций крупнейших работодателей;

4. Визионарные интервью с топ-менеджментом компании, включая Олега Валентиновича и членов правления. Эти интервью дали ключевые ориентиры и акценты, касающиеся стратегического развития компании и требований к сотрудникам.

По результатам первого этапа был определен максимально широкий перечень компетенций, который охватывал все требования, значимые для развития бизнеса нашей компании.

**Слайд 8. Этап II: Проведение исследования**

На втором этапе фокус был на анализе конкретных рабочих ситуаций, чтобы выяснить, как наличие или отсутствие управленческих компетенций оказывает влияние на достижение результата. Это один из ключевых моментов в работе над моделью компетенций.

Чтобы понимать, как на местах видят успешных сотрудников, какие знания, умения и навыки считаются необходимыми для успешного решения задач были проведены индивидуальные интервью с начальниками железных дорог и руководителями филиалов, а руководители линейного уровня приняли участие в фокус-группах.

Специалисты прошли дистанционный он-лайн опрос, предусматривающий возможность давать развернутые пояснения в своих ответах.

Всего в опросе приняли участие 1633 работника.

**Слайд 9. Этап III. Результаты отбора монокомпетенций**

На третьем этапе был проведен анализ полученных результатов. По итогам исследований были определены 28 монокомпетенций, которые получили наибольшую поддержку участников исследования (*трех и более групп*), либо были отмечены топ-менеджментом в ходе визионарных интервью.

После этого проанализирована каждая из них, выявлены однородные взаимосвязанные требования и укрупнены в 8 итоговых компетенций.

**Слайд 10. Требования к сотрудникам в разрезе компетенций**

В итоге была сформирована модель компетенций, в которой можно выделить три блока:

- на что должен быть **ориентирован** каждый работник, чтобы компания развивала бизнес,

- какие процессы ему нужно **обеспечивать**, чтобы добиться цели,

- и какими качествами **обладать** для успешных действий.

**1) На что должен быть ориентирован работник?** Он должен быть открыт новому, чтобы предлагать новаторские идеи, формировать инновационную среду и создавать решения, которые отвечают запросам клиентов и востребованы ими (речь идет как о внешнем, так и внутреннем клиенте). Инновационность – это ключевой момент для компании, которая работает в цифровой экономике. При этом руководитель должен быть нацелен на конечный результат, уметь доводить свой проект до конца.

**2) Какие процессы работник должен обеспечивать?** Нужно уметь организовать рабочий процесс, создать команду, быть готовым приходить на помощь и постоянно заботиться о развитии своих сотрудников, уметь мотивировать их.

**3) Какими ключевыми качествами должен обладать руководитель?** Это комплексное мышление, то есть умение создать целостную картину, основанную на разных источниках информации, умение системно анализировать ситуации, а также хорошие навыки коммуникации (то есть умение выстраивать рабочие отношения, доносить свое видение, обосновывать свою позицию).

**Слайд 11.** **Распределение компетенций по уровням должностей**

Одна и та же управленческая компетенция на каждом уровне управления проявляется по-разному. И исходя из этого сформированы конкретные требования ко всем категориям и управленческим уровням. Теперь видно, что конкретно нужно оценивать и развивать на каждом уровне – как на исполнительском у рабочих и специалистов, так и на управленческих уровнях – операционном, тактическом и стратегическом.

**Слайд 12. Пример проявления компетенции «Комплексное мышление»**

К примеру, возьмем компетенцию «Комплексное мышление» и посмотрим, как она проявляется на разных уровнях управления в конкретной функции – в Дирекции управления движением.

- Уровень составителя поездов. Здесь речь идет об аналитическом мышлении, которое позволяет правильно понимать и исполнять инструкции в конкретных рабочих условиях. Например, при оперативном анализе плана маневровых работ и выполнении установленных операций;

- Уровень начальника железнодорожной станции. Здесь от руководителя требуется системное мышление, которое предполагает понимание ситуации в целом, учет всех влияющих на работу станции факторов. Руководитель должен уметь принимать взвешенные решения, взаимодействуя со смежными подразделениями;

- Уровень начальника дирекции. Здесь от руководителя в первую очередь требуется стратегическое видение. Он 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.

**Слайд 13.** **Ключевые изменения обновленной Модели**

Кратко отметим основные отличия обновленной модели корпоративных компетенций от действующей.

Переосмыслены ряд компетенций*,* которые были, а также введены новые.

1) Обновленная модель позволяет по-новому увидеть и сформулировать содержание **компетенции «Лидерство».**

Как вы помните, в компании было много споров, что значит быть лидером в нашей организации, в чем состоит ответственное лидерство и как конкретно оно должно проявляться. Теперь, в новой модели, лидерство можно рассматривать через индикаторы трех компетенций, обеспечивающих эффективную командную работу на результат:

- «Развитие и забота о сотрудниках»,

- «Инновативность»,

- «Эффективная коммуникация».

2) **Компетенция «Безопасность»** остается важнейшим ориентиром, однако она проявляется в двух других:

- в оценке профессиональных квалификаций, когда работник должен быть обучен технологии и быть профессионалом;

- и во-вторых, в компетенции «Организация рабочего процесса», которая оценивается через индикаторы дисциплинированности и безукоризненного исполнения инструкций, стандартов и правил.

То есть с одной стороны работник должен знать правила безопасности с другой стороны эти правила применять.

3) **Компетенция** «**Инновативность»** усилена новыми индикаторами, связанными с эффективным управлением изменениями и умением создать инновационную среду вокруг. Это необходимые качества для реализации цифровых проектов компании.

4) Введена новая **компетенция** «**Развитие и забота о сотрудниках».** Персонал - это наш основной актив, при этом по результатам социологических исследований (2016-2018 гг.) мы видим, что в компании в полной мере не удовлетворен запрос на человеческое отношение, на заботу и понимание.

Особо нужно отметить, что эта компетенция была поддержана большинством работников, принимавших участие в опросах.

5) Новая компетенция «**Эффективная коммуникация».**

Ее появление продиктовано самой жизнью, ставящей перед нами вызовы, которые постоянно трансформируются.

Ситуация требует, чтобы при решении любой задачи мы постоянно оглядывались и взаимодействовали с другими – как с теми, кто находится вовне нашей компании (клиенты, партнеры, поставщики), так и с нашими коллегами, в том числе и из смежных функций, чтобы обеспечить для компании наилучший командный результат.

**Слайд 14. Инструменты оценки**

Несколько слов нужно сказать об инструментах оценки, которыми измеряется степень развития управленческих компетенций. И их у нас два вида. Каждый из которых применяется для разных категорий персонала.

1) Для руководителей и кандидатов в корпоративный кадровый резерв – это ассессмент-центр, который дает наиболее объективный и валидный результат;

2) Для рабочих, специалистов и кандидатов в базовый кадровый резерв – это набор тестов и опросников. *(5 инструментов:   
2 опросника и 3 теста)*.

По итогам оценки проводится анализ сильных сторон и зон развития каждого работника. Оценка нужна, в первую очередь, самому работнику, он получает рекомендации по развитию. И оценка нужна компании – чтобы понимать, чему нужно учить каждого работника, что в нем развивать, и какой карьерный трек для него выстраивать, чтобы человек мог максимально раскрыться и принести пользу нашей команде.

**Слайд 15. Комплекс мер по внедрению Модели**

Первоочередные шаги будут направлены на актуализацию инструментов и методики оценки корпоративных компетенций под новую модель для всех категорий персонала. Предстоит большая работа, включая обновление нормативной базы и программ обучения, а также проведение информационно-разъяснительной работы.

От информационной кампании зависит, насколько быстро и правильно работники поймут, что требуется от каждого. Важно, чтобы они разделяли эти требования, особенно руководители, с которых всегда берут пример, и чье поведение задает ролевую модель в коллективах.