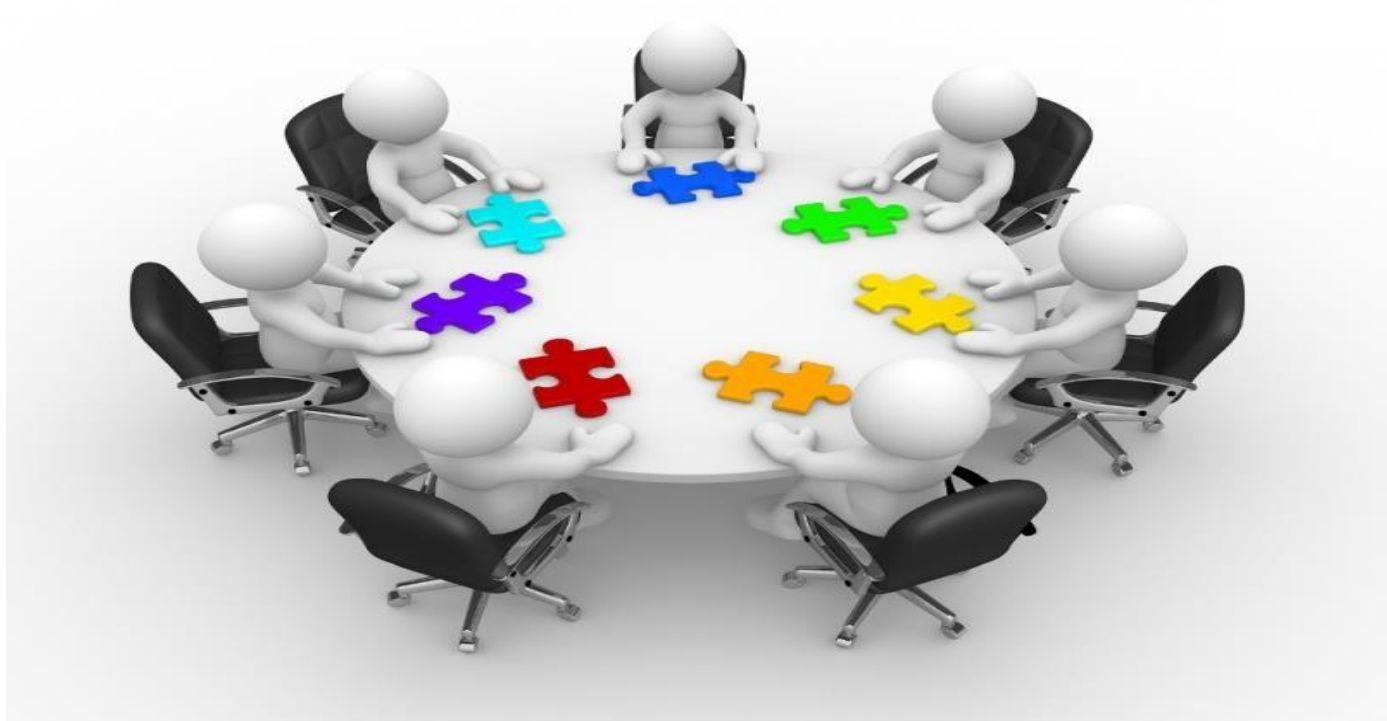


# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ



Новосибирск 2020г.

**I. Понятие и виды компетенций.**

**II. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».**

**III. Алгоритм разработки индивидуального плана развития.**



# I. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОМПЕТЕНЦИЙ



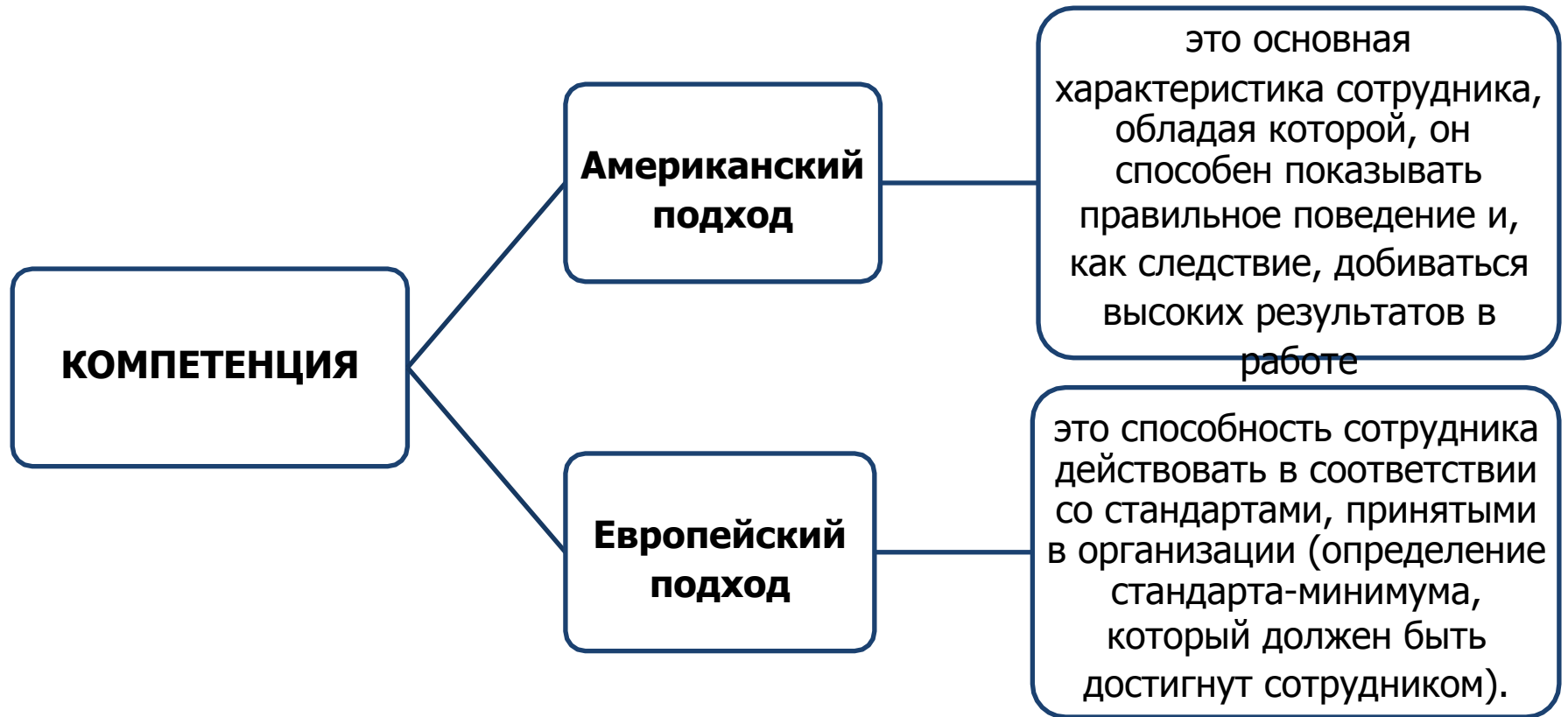
# ПОНЯТИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## КОМПЕТЕНЦИИ

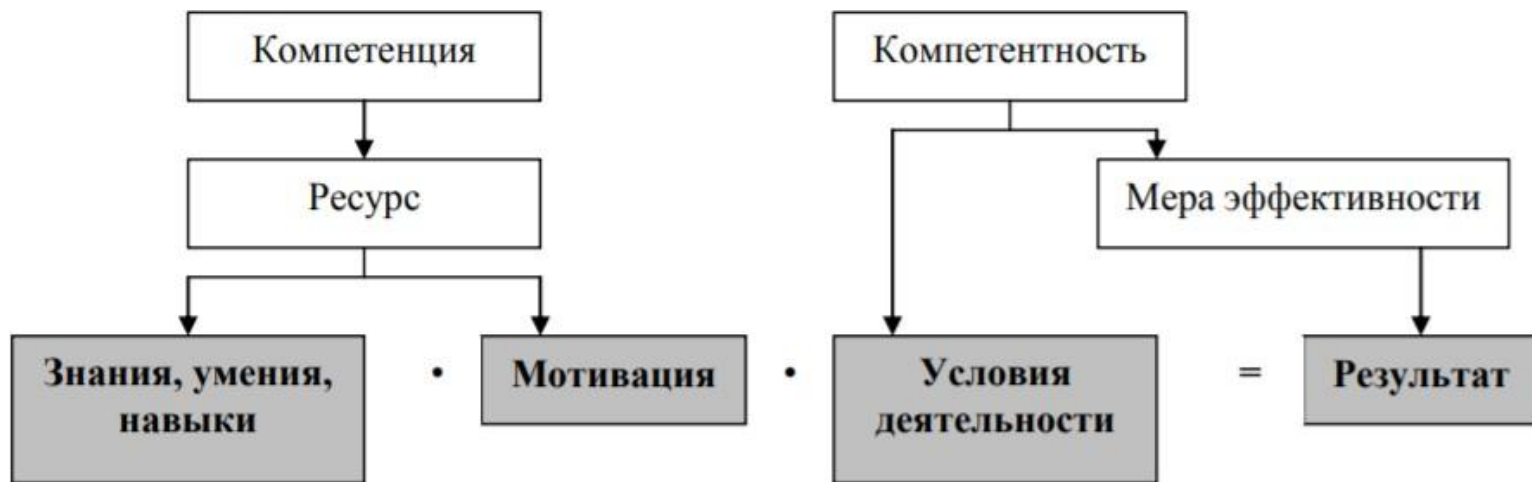
**КОМПЕТЕНЦИЯ** - система профессиональных знаний, умений, навыков, личностных характеристик, мотиваций, а также основанных на этом моделей поведения, позволяющих эффективно выполнять поставленные задачи на данном рабочем месте в данный момент времени.



# ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ КОМПЕТЕНЦИИ



# ВЗАИМОСВЯЗЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ



# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

## КОМПЕТЕНЦИЙ

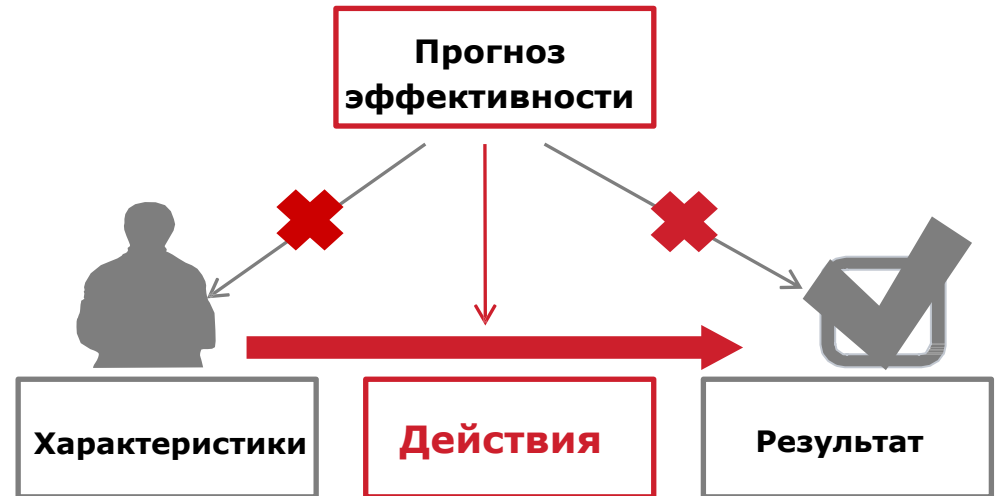
- **Корпоративные** – поддерживают миссию и ценности компании, применимы к любой должности
- **Пример:**
  - Лояльность;
  - Ориентация на работу в команде;
  - Ориентация на саморазвитие;
  - Ориентация на клиента;
  - Ориентация на результат

- **Управленческие** – применяются в отношении должностей всех уровней управления
- **Пример:**
  - Создание и управление командой;
  - Обучение и развитие персонала;
  - Организация и делегирование полномочий;
  - Планирование и контроль.

- **Профессиональные (специализированные)** – применяются в отношении определенных групп должностей разных подразделений (продажи, ИТ, финансовый отдел, управление персоналом)

## II. МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»

**Компетенция** – это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать для реализации поставленных задач.



### Модель корпоративных компетенций:

**Функция 1** - набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения целей.

**Функция 2** - описанные ожидания, требования Компании к поведению сотрудников, с точки зрения ее интересов



# АЛГОРИТМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗНАЧИМЫХ ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ КОМПАНИИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Требования  
к должности**



**Будущие  
изменения**

**Корпоративная  
культура**

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## 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

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Этап II. Проведение исследования

Уровень должности	Должностная позиция	Метод исследования	Численность
ТОП-менеджмент	генеральный директор – председатель правления, заместители генерального директора, директора	визионерное 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

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Этап III. Результаты отбора монокомпетенций



# ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКАМ В РАЗРЕЗЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УРОВНЯМ ПОЛНОМОЧИЙ 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				

# ШКАЛА ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Балл, колич. значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3 2,5	<b>Превосходит ожидания</b>	<p><i>В дополнение к уровню 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач</li> </ul>
2 1,5	<b>Соответствует ожиданиям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.</li> <li>• Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически</li> </ul>
1 0,5	<b>Требуются улучшения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач.</li> <li>• Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.</li> <li>• Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю</li> </ul>
0	<b>Не соответствует ожиданиям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не использует компетенцию в своей работе.</li> <li>• Проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции</li> </ul>



# III. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ



# ЗНАЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОАО «РЖД»

1. Развитие - обязательный элемент профессиональной жизни руководителя
2. Развитие работает на достижение ключевых рабочих задач и повышение эффективности деятельности
3. Развитие должно носить системный характер
4. Развитие направлено на изменение стиля руководства, повышение эффективности обратной связи между руководителем и подчиненным
5. Результаты развития наряду с производственными показателями, оказывают и будут оказывать влияние на:
  - зачисление-отчисление из кадрового резерва
  - возможность участия в корпоративных развивающих программах
  - принятие кадровых решений

**Индивидуальный план развития (ИПР)** – это согласованная программа личного развития, которая состоит из:

- приоритетных, с точки зрения повышения эффективности деятельности работника, **целей развития**
- **шагов или мероприятий**, необходимых для достижения этих целей, измеримых и описанных в терминах результата
- **временных границ** их реализации



# СТРУКТУРА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ

1. Информация о  
работнике

2. Ключевые  
функциональные  
обязанности

3. Рекомендации по  
развитию

4. Цели развития

5. Развивающие  
действия

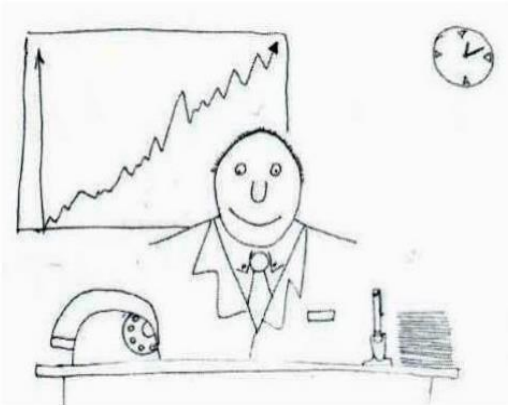
6. Результаты  
выполнения

# МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ

Метод развития	Приоритет при планировании индивидуального развития*
1. Развитие на рабочем месте	} 70 %
2. Обратная связь	
3. Обучение на опыте других	
4. Изучение литературы	} 20 %
5. Тренинги и семинары	
6. Развивающие проекты	} 10 %

\*рекомендации Корпоративного университета РЖД

# 1. РАЗВИТИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Данный метод является одним из самых эффективных. Он позволит отработать и закрепить имеющиеся знания и навыки в реальной работе.

## Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Ставить конкретные цели усовершенствовать способы решения профессиональных задач.
- Расширять спектр решаемых задач.
- Применять на рабочем месте новые для Вас методы и идеи, полученные в ходе обучения, самообучения, обратной связи, обучения на опыте других и в ходе участия в развивающих проектах. Делать это регулярно.
- Опробовать каждую новую идею не менее трех раз — это позволит не отказаться от полезной идеи раньше времени.
- Выбирать для отработки новых приемов наиболее безопасные ситуации.

# 1. РАЗВИТИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

## Есть ли ограничения у этого метода?

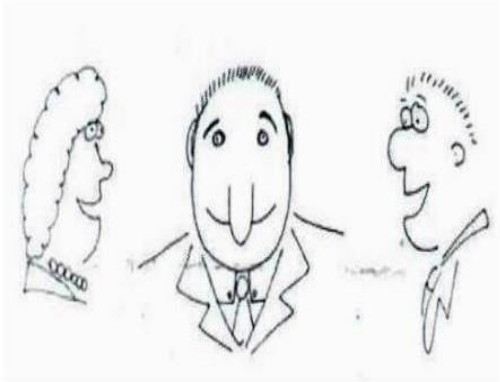
Метод практически лишен ограничений и недостатков, за тем исключением, что без использования прочих методов индивидуального развития, перечисленных выше, он не будет достаточно действенным. Метод нацелен, прежде всего, на отработку навыков и умений, которые приобретаются благодаря:

- Тренингам и семинарам.
- Изучению литературы.
- Обучению на опыте коллег.
- Их обратной связи.
- Участию в развивающих проектах.

## Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода:

1. В течение месяца в ходе выполнения работы типа **Д** опробовать все приемы, выделенные после обучения по теме **Н**. Запрашивать у Петрова обратную связь каждый раз, когда он участвует в этой работе.
2. Опробовать в текущем проекте **А** в течение двух недель приемы, выделенные в ходе анализа успешности проведенных проектов **В** и **С**. Проанализировать результаты, выделить те приемы, которые работают наиболее эффективно.

## 2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



**Обращайтесь к этому методу, когда:**

- после периода самостоятельного развития Вам нужно получить внешнюю оценку прогресса в развитии;
  - есть люди, чьей экспертной оценке Вы доверяете: они понимают тему и могут эффективно оценить Ваши действия и результаты, они могут дать честную обратную связь, ориентированную на ваше развитие;
- Вы готовы услышать не только позитивную обратную связь, но и конструктивную критику.

**Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?**

- Ставить перед wybranными экспертами задачу оценки эффективности выполняемых Вами действий регулярно.
- Договариваться с экспертом до начала действия/наблюдения, о чем именно Вы хотите получить обратную связь. чтобы можно было фиксировать элементы поведения по ходу выполнения работы, а не после ее завершения.
- Просить отмечать как Ваши сильные стороны, так и области, требующие дальнейшего развития.
- Получать обратную связь о Ваших действиях с разных сторон и точек зрения (от людей, исполняющих разные роли в организации: подчиненных, коллег, руководства, клиентов; от людей разного типа: более и менее критичных, более и менее похожих на Вас, и т.п.).



## 2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

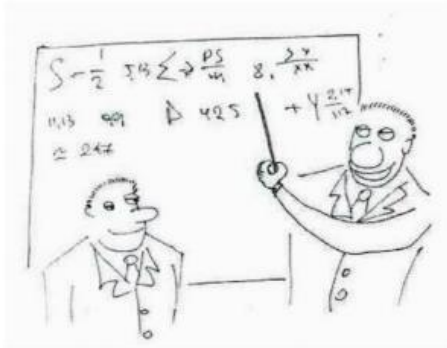
### Когда метод неприменим:

- Когда действия и результаты не наблюдаемы извне.
- Когда не существует критериев оценки успешности действий и их результатов.
- Когда не у кого запросить обратную связь.
- Когда у Ваших действий нет экспертов, которым Вы доверяете.
- Когда Вы по каким-то причинам не готовы воспринять обратную связь.

### Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода:

1. Попросить Иванова в течении 3 месяцев после каждого выполнения мною действий типа **A** давать мне обратную связь по критериям **B** и **C**, отвечая на вопрос, что в моем поведении соответствовало и не соответствовало критериям **B** и **C**.
2. Попросить Петрова проанализировать мой документ **X** по критерию **У** и отметить, что по этому критерию было написано хорошо, что можно было написать лучше и что можно было сделать по-другому (до 1 ноября 20XX года).

# 3. ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ ДРУГИХ



**Обращайтесь к этому методу, если:**

- Необходимо освоить конкретные практические приемы, эффективные в конкретных ситуациях.
- В Вашем окружении есть люди, которые могут выступить в качестве примера успеха в выбранной области (поведение, опыт и экспертиза).

**Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?**

- Как можно чаще взаимодействовать и совместно выполнять работу с более компетентными коллегами, обладающими теми качествами и навыками, которые Вы стремитесь в себе развить.
- Обращаться к ним с конкретными запросами, соответствующими Вашим целям развития. Просить рассказать:
  - как они выполняют конкретную работу (на примерах);
  - в чем состоят их маленькие практические секреты успеха, ноу-хау;
  - где и как они научились это делать, что помогло им научиться.
- Наблюдать за их работой, за конкретными действиями, которые они осуществляют в типовых и критических ситуациях. Записывать ценные идеи и практические ходы. Переносить их в свою практику.

# 3. ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ ДРУГИХ

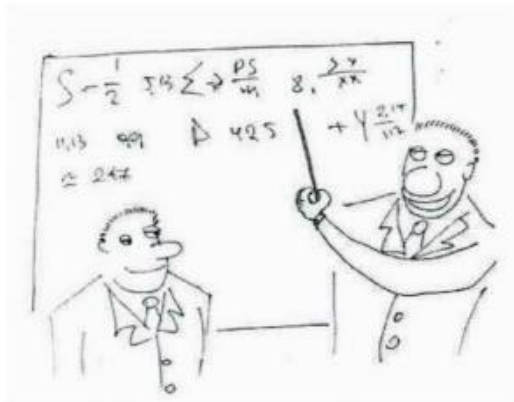
## В чем ограничения метода?

Метод невозможно использовать, если:

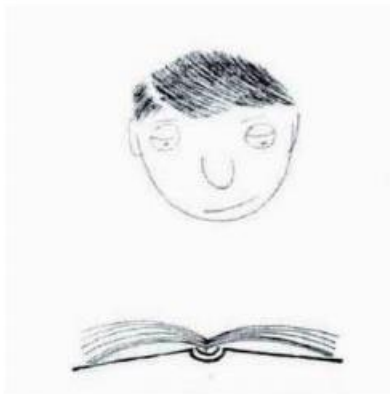
- В Вашем окружении нет коллег, которые могут выступить для Вас в качестве модели успеха.
- Опытный коллега, являясь практиком, добивается успеха такими методами, которые не подходят лично для Вас.

## Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода.

1. В течение месяца пронаблюдать, как Сидорова выполняет работу типа X, зафиксировать полезные приемы. Продумать ситуации, где их можно опробовать.
2. Расспросить Кузнецова, как он выполняет действия типа Y, какие методы использует, какие ноу-хау у него есть. Записать 5-7 полезных идей, которые можно использовать в моей работе (до 15 января 20XX года).



## 4. ИЗУЧЕНИЕ ЛИТЕРАТУРЫ ЛИТЕРАТУРЫ



**Обращайтесь к этому методу, если:**

- у Вас есть необходимость и/или желание самостоятельно расширить круг знаний и навыков в определенной области;
- Вы хотите найти ответы на конкретные вопросы;
- Вы хотите потренироваться делать что-то по-другому в безопасной ситуации (вне работы).

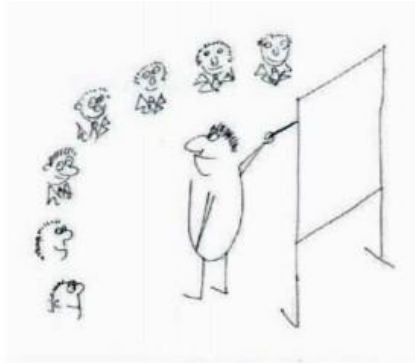
**Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?**

- Читать литературу по выбранной теме. Выписывать наиболее важные идеи, особенно те, которые имеют отношение к цели Вашего развития и специфике Вашей работы. Корректировать на их основе программу собственного развития.

**В чем состоят ограничения метода:**

- Не всегда доступна нужная литература.
- Не хватает времени, чтобы ее проработать.
- Не всегда можно найти в прошлом сравнимые ситуации развития.
- Сложно оценить успешность обучения, поскольку отсутствует внешняя обратная связь.

## 5. ТРЕНИНГИ И СЕМИНАРЫ



**Обращайтесь к этому методу, если:**

- Вам нужны знания и навыки, которые Вы сможете применять на рабочем месте в самое ближайшее время после окончания тренинга.
- Вы ощущаете необходимость в упорядочении тех знаний, которыми уже обладаете.
- Вы хотите найти способы действовать по-другому.

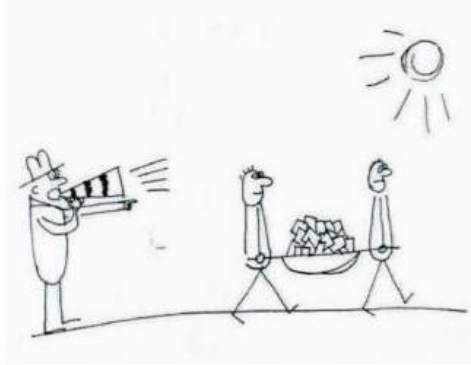
**Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?**

- Посещая тренинги и программы повышения квалификации, ставьте для себя конкретные обучающие цели в ходе программы. Определяйте конечный результат, что Вы хотите начать делать лучше после тренинга, что Вы хотите узнать, и т.п.
- Занимайте активную позицию. Задача тренера — помочь Вам в ходе освоения навыка, дать возможность потренироваться и обеспечить обратную связь. Тренер не сформирует навык за Вас.
- Задавайте вопросы преподавателю по ходу тренинга.
- Сразу пробуйте новые действия в различных практических ситуациях вне тренинга.

**В чем состоят ограничения метода?**

Если в ближайшее время Вы не примените на практике навыки, эффект от обучения сойдет на нет.

## 6. РАЗВИВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ



**Обращайтесь к этому методу, если:**

- Есть качества, умения или навыки, которые необходимы для Вашего дальнейшего развития, однако Ваша текущая работа не содержит условий для их проявления и отработки;
- Вы чувствуете в себе силы для участия в проектах, которых еще никогда не пробовали выполнять;
- Вы верите в свою способность сочетать их с текущей работой.

**Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?**

- Работать в «зоне ближайшего развития»: участвовать в проектах, которые по определению сложнее, чем те задачи, для решения которых Вам достает компетентности.
- Выбирать в качестве развивающих краткосрочные проекты (не более года, а лучше до 3 месяцев).
- Искать такие проекты, для успешного выполнения которых критическими оказываются именно те качества, которые Вы стремитесь в себе развить.
- Не бояться неожиданных, нетипичных ситуаций: именно они становятся источником наиболее ценного развивающего опыта.

# 6. РАЗВИВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

## В чем ограничения метода?

- Не рекомендуется использовать данный метод в проектах, которые имеют высокую значимость для бизнеса. В этих случаях цена Вашей ошибки будет слишком высока.
- Развивающий проект должен быть нужным и полезным компании, иначе у Вас не будет мотивации тратить на него время, всерьез прикладывать усилия и преодолевать себя.

## Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода.

1. Принять участие в проекте **N**, опробовать в рамках проекта методы **X** и **Y**, полученные из тренинга **T** и от опытного коллеги Иванова. Проанализировать полученные результаты и прогресс в развитии (в течение 6 месяцев).
2. Специально запустить проект «ННН», который позволит отработать навык **Z**. Привлечь в проект опытных коллег Жукова и Грищенко, чтобы получить максимальный результат и обучающий эффект. Использовать Жукова и Грищенко в качестве наставников, а основную работу выполнять самостоятельно. Запрашивать у них обратную связь о своей эффективности и качестве результата (в течение года).

