



НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
УДК 316.4

DOI: 10.18287/2782-2966-2024-4-1-76-81

Дата поступления: 18.12.2023
рецензирования: 18.01.2024
принятия: 03.02.2024

А.Д. Федченко

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара, Российская Федерация
E-mail: fedchenko0911@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1158-2870>

Анализ экспертной оценки развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня ОАО «РЖД»

Аннотация: в статье представлены результаты проведения одного из эмпирических этапов в рамках диссертационного исследования по теме: «Роль работодателя в повышении уровня компетенций руководителей операционного уровня ОАО «РЖД». Компания ОАО «РЖД», являющаяся одним из крупнейших холдингов в России, особое внимание уделяет развитию своих сотрудников, так как от уровня компетенций работников, в том числе руководителей различного уровня, зависит качество выполняемых ими трудовых функций и, как следствие, безопасность осуществления пассажирских и грузовых перевозок. Цель представленного в статье этапа исследования – проанализировать оценку эффективности системы повышения уровня корпоративных компетенций руководителей операционного уровня дирекции управления движением Куйбышевской железной дороги работниками кадрового блока. Методом исследования выступает экспертный опрос в формате индивидуального интервью с кадровыми работниками дирекции управления движением. Экспертами являются 9 специалистов кадрового блока дирекции, которые являются ответственными за создание условий для повышения уровня корпоративных компетенций руководителей. В работе предлагаются практические рекомендации, разработанные совместно с сотрудниками кадрового блока, по модернизации существующей системы развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня. Практическая значимость исследования заключается во внедрении разработанных рекомендаций в работу дирекции управления движением. В случае успешной реализации практических рекомендаций опыт будет применен в других дирекциях Куйбышевской железной дороги.

Ключевые слова: корпоративные компетенции; руководитель операционного уровня; работодатель; железнодорожный транспорт; ассесмент-центр; SHL-тестирование; индивидуальный план развития.

Цитирование: Федченко А.Д. Анализ экспертной оценки развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня ОАО «РЖД» // Семиотические исследования. Semiotic studies. 2024. Т. 4. № 1. С. 76–81. DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2024-4-1-76-81>.

Информация о конфликте интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Федченко А.Д., 2024 – аспирант кафедры социологии и культурологии, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, д. 34.

SCIENTIFIC ARTICLE

A.D. Fedchenko

Samara National Research University,
Samara, Russian Federation
E-mail: fedchenko0911@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1158-2870>

Analysis of the expert assessment of the development of corporate competencies among the heads of the operational level of the Russian Railways company

Abstract: the article presents the results of one of the empirical stages within the framework of the dissertation research on the topic: "The role of the employer in increasing the level of competence of Russian Railways operating managers". Russian Railways Company, which is one of the largest holdings in Russia, pays special attention to the development of its employees, since the level of personnel competence, including different executives, determines the quality of their work functions and, as a result, the safety of passenger

and freight transportation. The objective of the of the research stage presented in the article is to analyze the HR assessment of the effectiveness of the system for improving the level of corporate competencies of the operating managers of the Kuibyshev Railway traffic management. This study applied a method of an expert survey in the format of an individual interview with the traffic management personnel unit. The experts are 9 specialists of the directorate HR department, who are responsible for creating conditions for improving the level of managers' corporate competencies. The results of the study show practical recommendations developed together with the staff of the human resources department to modernize the existing system for the development of corporate competencies among operating managers. The practical significance of the study lies in the implementation of the developed recommendations in the work of the traffic management directorate. In case of successful implementation of practical recommendations, the experience will be applied in other Kuibyshev Railway directorates.

Key words: corporate competencies; operating manager; employer; railway transport; assessment center; SHL testing; individual development plan.

Citation: Fedchenko, A.D. (2024), Analysis of the expert assessment of the development of corporate competencies among the heads of the operational level of the Russian Railways company, *Semioticheskie issledovaniya. Semiotic studies*, vol. 4, no. 1, pp. 76–81, DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2024-4-1-76-81>.

Information about conflict of interests: the author declares no conflict of interests.

© Fedchenko A.D., 2024 – postgraduate student of the Department of Sociology and Cultural Studies, Samara National Research University, 34, Moskovskoe shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

В условиях дефицита кадров необходимой квалификации в значительной части отраслей российской экономики повышение уровня владения профессиональными компетенциями персонала играет ключевую роль для эффективного функционирования организаций.

При этом работнику необходимо быть готовым регулярно повышать свою квалификацию, успешно адаптироваться к техническим инновациям и быть мобильным. А работодателю важно организовать рабочий процесс таким образом, чтобы работник имел возможность повышать уровень своих компетенций без отрыва от выполнения трудовых задач.

Современные руководители крупных компаний уделяют особое внимание развитию персонала: предлагаются для освоения различные программы повышения квалификации, оценочные мероприятия, способствующие развитию сотрудников любого уровня занимаемой должности

Анализируя монографию Е.И. Кудрявцевой «Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций», можно отметить, что в конце 20 века исследователи начинают видеть потенциал в тех производственных компаниях, которые своей целью ставят планомерное развитие потенциала наемных работников. Возникает и ряд проблемных аспектов, требующих особого внимания: формирование и развитие компетенций, создание корпоративных ценностей, использование партнерских отношений в рабочей деятельности (Кудрявцева 2012).

В настоящее время существует множество определений понятия «компетенция», которые можно объединить между собой. Такие авторы, как Р. Бояцис, Э.Ф. Зеер, С. Уиддет, Л.В. Львов,

рассматривают «компетенцию» как личностную характеристику работника, развитие которой влияет на уровень эффективности выполнения трудовых функций и которая включает в себя ряд элементов: теоретические знания, практические умения, мотивационная составляющая, самооценка, поведенческие модели (Boyatzis 1982), (Зеер 2007), (Whiddett 1999), (Львов 2013).

Анализируя работу А.Н. Митина «Механизмы управления», важно отметить, что понятие «компетенция» предлагается рассматривать как индивидуальные способности персонала, но под влиянием культуры управления определенной организации (Митин 2018).

В научных исследованиях принято выделять три вида моделей компетенций, формирующихся в трудовых организациях: корпоративную, профессиональную и управленческую. В нашей работе внимание сфокусировано на корпоративных компетенциях руководителей операционного уровня. Корпоративная модель состоит из компетенций, сформированных с учетом особенностей корпоративной культуры организации, которыми должен владеть весь персонал различного уровня занимаемой должности (Казначеева, Бичева, Казначеев 2020). Так, Т.А. Сорвина в своей статье «Корпоративная компетенция как основа развития конкурентных преимуществ предпринимательских структур» предлагает подробное описание непосредственно корпоративных компетенций, от уровня владения работниками которых зависит эффективное достижение целей компании, реализация организационных стратегий. Формирование и применение корпоративной модели компетенций позволяет трудовым организациям иметь выигрышные преимущества на конкурентном рынке (Сорвина 2010).

Понятие «корпоративные компетенции» в холдинге ОАО «РЖД» предполагает сочетание двух основных значений: совокупность управленческих качеств работника, позволяющих проявлять высокую результативность, а также набор специализированных требований к поведению сотрудника, отображающих уникальные ценностные ориентиры и стратегические интересы компании.

Далее необходимо отметить, что в компании ОАО «РЖД» существует 4 уровня занимаемых должностей:

- исполнительский (специалисты и рабочие железнодорожного транспорта, не имеющие управленческого функционала);

- операционный (начиная с данного уровня, занимаемые должности являются руководящими, на которых руководители должны иметь соответствующий уровень не только профессиональных, но и корпоративных компетенций компании. К операционному уровню относятся: руководители и заместители служб, отделов структурных региональных подразделений филиалов ОАО «РЖД» и линейных предприятий);

- тактический (руководители и заместители структурных подразделений и управлений филиалов ОАО «РЖД», региональных центров, служб, отделов аппарата управления ОАО «РЖД»);

- стратегический (генеральный директор-председатель правления ОАО «РЖД», его первые заместители, главный бухгалтер и другие, данный уровень является самым высоким).

В нашем исследовании нас интересует именно операционный уровень руководителей.

Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (утв. решением правления ОАО «РЖД» от 13 мая 2019 г. № 25) включает в себя 8 корпоративных компетенций компании, которыми должны в совершенстве владеть руководители операционного уровня: управление изменениями; управление клиентоориентированностью; ответственность за результат; управление исполнением; обеспечение командной работы; развитие потенциала сотрудников; системное мышление; эффективная коммуникация. Все перечисленные компетенции необходимы для руководителей операционного уровня, чтобы грамотно выстраивать рабочую систему в организации, позволяющую достигать высоких производственных показателей у подчиненных.

В рамках диссертационного исследования проведен экспертный опрос 9 работников кадрового блока дирекции управления движением, чтобы проанализировать оценку эффективности системы повышения уровня компетенций руководителей операционного уровня. Представители кадрового блока дирекции курируют данный рабочий аспект и имеют свое экспертное профессиональное мнение, которое необходимо проанализировать для

понимания общей тенденции развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня на железнодорожном транспорте. Эксперты были опрошены в ходе индивидуальных интервью с помощью гайда, в который вошли 18 вопросов.

В ходе проведения экспертного опроса выяснились как положительные, так и негативные аспекты в оценке эффективности существующей в компании системы повышения уровня компетенций руководителей операционного уровня.

Прежде всего, отметим положительные аспекты. В компании ОАО «РЖД» существует две эффективные системы оценки уровня развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня: ассесмент-центр и SHL-тестирование. Результаты двух видов оценочных мероприятий действительно на протяжении трех лет и могут быть использованы при принятии решения о назначении руководителя на должность, при отборе в кадровый резерв и при определении приоритетов индивидуального развития. Каждый руководитель, проходя оценку, получает средний балл по каждой компетенции от 0 (компетенция не сформирована) до 3 (уровень мастера). Целевым уровнем развития компетенции руководителя операционного уровня считается 2 балла (соответствует ожиданиям). Результаты предоставляются кадровыми работниками в виде сформированных отчетов с предложенными рекомендациями, какие компетенции необходимо развивать и на какие элементы необходимо обратить внимание. Процедура оценки ассесмент-центр состоит из прохождения группой руководителей одного уровня тестов, интервью, кейсов и деловых игр, моделирующих основные аспекты управленческих задач и ситуаций. Оценщиками в данной процедуре выступают специально подготовленные эксперты. SHL-тестирование назначается для прохождения руководителям дистанционно кадровыми работниками. Процедура включает в себя группы тестовых заданий: числовые, вербальные, логические и тесты-сценарии для оценки управленческого стиля руководителя. Как отметил эксперт: «Огромным плюсом использования и ассесмента, и SHL-тестирования в комплексе является возможность различными методиками оценить уровень развития каждой компетенции в реалии, исключая эффект случайного результата, например, отрицательного из-за влияния сторонних факторов таких, как плохое самочувствие, чрезмерное волнение, нехватка времени на тестирование из-за загруженности на линии и других» (Ж, 39).

Следующим положительным аспектом оценки кадровыми специалистами системы повышения уровня корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня являются цифровые

ресурсы компании: платформа СДО (система дистанционного образования) и личный кабинет на сайте Корпоративного университета ОАО «РЖД». На данных ресурсах предоставляется для изучения огромная база теоретических материалов, наглядных презентаций, онлайн-курсов, электронно-образовательных материалов, направленных на повышение уровня корпоративных компетенций у руководителей. Один из экспертов отмечает: *«Существует мотивирующая бонусная система в СДО. За каждый пройденный онлайн-курс или тренинг руководитель зарабатывает баллы, которые в дальнейшем можно обменивать на какой-либо подарок, путевку в детский лагерь для ребенка, железнодорожный билет для себя или родственника и другие»* (Ж, 35).

Также, проанализировав результаты экспертного интервью, было выявлено, что в компании ОАО «РЖД» регулярно разрабатываются и внедряются в работу учебные пособия и материалы, позволяющие руководителям понять, какие компетенции и поведенческие индикаторы к ним существуют и что они в себя включают. *«Есть прекрасное учебное пособие «Матрица развивающих действий», разработанное Корпоративным университетом, в котором подробно к каждой корпоративной компетенции предложены методы ее развития на рабочем месте, на опыте других, изучение литературы и дистанционные курсы»* (Ж, 44).

В компании существует требование: при назначении руководителя на новую должность ему необходимо предоставить вышестоящему руководству индивидуальный план развития. Данный план разрабатывается на основании отчетов по результатам прохождения ассессмент-центра и SHL-тестирования, где руководителем выбираются две наименее развитые компетенции и расписываются методы, мероприятия по их улучшению. Благодаря составлению индивидуального плана развития руководитель может дополнительно проанализировать свои показатели и уделить внимание западающим компетенциям (наименее развитым).

Несмотря на отмеченные положительные аспекты оценки эффективности системы повышения уровня корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня, в ходе проведения экспертного опроса был выявлен и ряд недостатков и недоработок. Одной из основных проблем является формальное отношение многих руководителей к повышению уровня собственных корпоративных компетенций из-за отсутствия свободного времени. Например, один из экспертов поясняет: *«У руководителей операционного уровня множество задач на производстве, у них очень ответственная и серьезная работа, требующая большого временного ресурса, у них у всех ненормированный рабочий день, они работают*

24 на 7, в прямом смысле. Они относятся многие формально к мероприятиям, связанным с повышением уровня корпоративных компетенций, элементарно из-за нехватки свободного времени...» (Ж, 41).

Также в ходе общения с экспертами была выявлена проблема нехватки дополнительного специалиста, который занимался бы исключительно вопросами повышения уровня и развития корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня. На данный момент один сотрудник отвечает за прохождение оценочных мероприятий как по выявлению уровня корпоративных компетенций руководителей, так и по определению уровня профессиональных компетенций (различные специализированные тестирования, оценивающие уровень владения трудовыми функциями всех сотрудников в соответствии с занимаемой должностью). Из-за большого объема нагрузки специалист не может индивидуально с каждым руководителем обсуждать результаты SHL-тестирования и в случае неудачного прохождения разрабатывать корректирующие мероприятия. *«Не стоит задача отслеживать, кто и как прошел тестирование...»* (Ж, 39).

Относительно работы СДО важно отметить, что работа в данной системе производится руководителями операционного уровня по собственной инициативе. К сожалению, далеко не все находят время и желание в свободное время проходить онлайн-курсы и дополнительно изучать электронно-образовательные материалы, направленные на повышение уровня корпоративных компетенций. *«Работа руководителей в СДО не проверяется, это личная ответственность каждого»* (Ж, 36).

На основании вышеизложенных результатов предлагаются практические рекомендации, разработанные совместно с сотрудниками кадрового блока, по модернизации существующей системы повышения уровня корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня:

- ввести дополнительную должностную единицу специалиста, который занимался бы вопросами повышения уровня именно корпоративных компетенций у руководителей операционного уровня. Данный сотрудник сможет проводить индивидуальную работу с каждым руководителем, готовить его к прохождению оценочных мероприятий, помогать разрабатывать индивидуальный план развития, верно определяя эффективные способы развития западающих компетенций, сможет контролировать дополнительную работу руководителей в СДО;

- раз месяц в рамках проводимого мероприятия «День начальника станции» давать возможность руководителям операционного уровня не только выступать с докладами, касающимися

производственных задач, но и делиться собственным опытом повышения уровня корпоративных компетенций. Также в рамках данного мероприятия проводить не длительные, но эффективные тренинги, мастер-классы по различным темам, связанным с повышением уровня корпоративных компетенций, например, мастер-класс по ораторскому мастерству.

Библиографический список

Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, USA, 308 p.

Whiddett, S. (1999), *The Competencies Handbook*, Institute of Personnel and Development, London, UK, 196 p.

Ваулина Н.В., Бурдюгова О.В. Преимущества создания и использования модели компетенций в системе управления персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 4076–4080. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29761033> (дата обращения: 10.12.2023).

Вьюгин И. В компании ОАО «РЖД» определены компетенции будущего // Газета «Гудок». 2019. Вып. № 118. URL: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=1469531> (дата обращения: 12.12.2023).

Головань Н.О. Модель компетенций в управлении персоналом // Молодой ученый. 2021. № 48(390). С. 91–93. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47302718> (дата обращения: 12.12.2023).

Готлиб А.С. Процедуры и методы социологического исследования. Практикум. Книга 1. Классическое социологическое исследование. Самара: Самарский университет, 2010. 236 с.

Зеер Э.Ф. Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 39–46. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9933109> (дата обращения: 10.12.2023).

Казначеева С.Н., Бичева И.Б., Казначеев Д.А. Особенности проектирования модели компетенций персонала организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 1(43). С. 186–192. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42492178> (дата обращения: 12.12.2023).

Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Санкт-Петербург: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.

Львов Л.В. Образовательно-профессиональные среда и пространство: теоретические основы проектирования // Личность в профессионально-образовательном пространстве: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием.

Екатеринбург. 2013. С. 77–80. URL: <https://elar.rsvpu.ru/handle/123456789/200> (дата обращения: 12.12.2023).

Маркова А.К. Психология профессионализма. Москва: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 308 с.

Матрица развивающих действий: учеб. пособие (тактический уровень). Москва: Корпоративный университет РЖД. 67 с.

Митин А. Н. Механизмы управления. Москва: Проспект, 2018. 320 с.

Навигатор по развитию корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Москва: Корпоративный университет РЖД. 80 с.

Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (утв. решением правления ОАО «РЖД» от 13 мая 2019 г. № 25) [внутренний документ].

Положение о системах профессиональных компетенций в ОАО «РЖД» (утв. распоряжением зам. генерального директора ОАО «РЖД» Д.С. Шахановым от 7 ноября 2022 г. № 2868/р) [внутренний документ].

Система Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (утв. распоряжением от 3 июня 2015 г. №1410/р) [внутренний документ].

Сорвина Т.А. Корпоративная компетенция как основа развития конкурентных преимуществ предпринимательских структур // Экономика предпринимательства. 2010. № 2(28). С. 58–61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kompetentsiya-kak-osnova-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-predprinimatelskih-struktur> (дата обращения: 10.12.2023).

References

Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, USA, 308 p.

Whiddett, S. (1999), *The Competencies Handbook*, Institute of Personnel and Development, London, UK, 196 p.

Vaulina, N.V. and Burdyugova, O.V. (2017), The advantages of creating and using a competency model in a personnel management system, *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, vol. 39, pp. 4076–4080, [Online], available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29761033> (Accessed 10 Dec 2023).

V'yugin, I. (2019), Russian Railways has defined the competencies of the future, *The newspaper "Gudok"*, no. 118, [Online], available at: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=1469531> (Accessed 12 Dec 2023).

Golovan', N.O. (2021), The model of competencies in personnel management, *Young Scientist*, no. 39, pp. 4076–4080, [Online], available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47302718> (Accessed 12 Dec 2023).

- Gotlib, A.S. (2010), *Procedures and methods of sociological research. The workshop. Book 1. Classical Sociological Research*, Samara University, Samara, Russia, 236 p.
- Zeer, E.F. (2007), Identification of universal competencies of graduates by the employer, *Higher education in Russia*, no. 11, pp. 39–46, [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9933109> (Accessed 10 Dec 2023).
- Kaznacheeva, S.N., Bicheva, I.B., Kaznacheev, D.A. (2020), Project effectiveness competent staff model organizing, *Innovative economy: prospects for development and advice*, no. 1(43), pp. 186–192, [Online], available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42492178> (Accessed 12 Dec 2023).
- Kudryavtseva, E.I. (2012), *Competencies and management: competencies in management, competencies of managers, competence management*, Russian Academy of National Economy and Public Administration, St.-Petersburg, Russia, 340 p.
- Lvov, L.V. (2013), Educational and professional environment and space: theoretical foundations of design, *Personalities in the professional and educational space: materials of the XII All-Russian Scientific and practical conference with international participation. Yekaterinburg*, pp. 77–80, [Online], available at: <https://elar.rsvpu.ru/handle/123456789/200> (Accessed 12 Dec 2023).
- Markova, A.K. (1996), *Psychology of professionalism*, International Humanitarian Foundation "Znanie", Moscow, Russia, 308 p.
- A matrix of developmental actions. Textbook (tactical level)*, Corporate University of Russian Railways, Moscow, Russia, 67 p.
- Mitin, A.N. (2018), *Management mechanisms*, Prospect, Moscow, Russia, 320 p.
- Navigator for the development of corporate competencies of JSC "Russian Railways"*, Corporate University of Russian Railways, Moscow, Russia, 80 p.
- Regulation on the Corporate Competence Model of "Russian Railways"* (2019), [internal document].
- Regulation on professional competence systems in "Russian Railways"* (2022), [internal document].
- The system of Uniform corporate requirements for the personnel of "Russian Railways"* (2015), [internal document].
- Sorvina, T.A. (2010), Corporate competence as the basis for the development of competitive advantages of business structures, *The economics of entrepreneurship*, no. 2(28), pp. 58–61, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kompetentsiya-kak-osnova-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-predprinimatelskih-struktur> (Accessed 10 Dec 2023).

Submitted: 18.12.2023

Revised: 18.01.2024

Accepted: 03.02.2024