

УДК 316.4

© А. Д. ФЕДЧЕНКО, 2023

Самарский национальный исследовательский  
университет им. академика С. П. Королева

(Самарский университет), Россия

E-mail: fedchenko0911@gmail.com

## НОРМАТИВНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О ФОРМИРОВАНИИ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ ОАО «РЖД»: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Статья посвящена исследованию по формированию модели профессиональных компетенций работников железнодорожного транспорта на основе анализа нормативных документов компании. В ходе исследования рассмотрены основные определения понятия «компетенция», а также подходы к моделированию компетенций, существующие в научно-исследовательском поле. Проанализированы специфические особенности нормативного положения о формировании модели профессиональных компетенций в компании ОАО «РЖД».*

**Ключевые слова:** профессиональная компетенция, модель профессиональных компетенций, оценка профессиональных компетенций, индикатор профессиональных компетенций, корпоративная компетенция.

### **Введение**

Абсолютно в любой сфере занятости работодатель желает видеть в своих сотрудниках высококвалифицированных специалистов, чтобы они максимально владели необходимым уровнем профессиональных компетенций, могли с легкостью осваивать новые трудовые функции для достижения эффективных производственных результатов.

Работнику необходимо быть готовым регулярно повышать уровень своих профессиональных компетенций, быть устойчивым к конкуренции на рынке труда, быть мобильным и креативным. А работодателю важно организовать рабочий процесс таким образом, чтобы работник имел возможность повышать уровень своих профессиональных компетенций совместно с выполнением производственных задач. Множество крупных компаний уделяют особое внимание развитию рабочих кадров: разрабатываются специализированные модели компетенций, создаются уникальные перечни профессиональных компетенций для всех уровней работников, которыми необ-

ходимо владеть, предлагаются различные программы повышения квалификации, узконаправленные курсы, тренинги и огромное количество иных мероприятий, способствующих развитию сотрудников.

Компания ОАО РЖД является одним из крупнейших холдингов на территории нашей страны. Пассажирские перевозки компании осуществляются на территории 77 регионов нашей страны в дальнем следовании и 66 регионов в пригородном сообщении. Одной из приоритетных задач компании является улучшение качества обслуживания, внедрение новейших услуг, цифровых сервисов, создание комфортных условий для пассажиров. В настоящее время главным акцентом деятельности холдинга стали безопасность и защита жизни, здоровья пассажиров и работников, осуществляющих железнодорожные перевозки.

Применение модели профессиональных компетенций в ОАО «РЖД» способствует профессиональному развитию сотрудников железнодорожного транспорта, для которых необходимо максимальное освоение специализированных знаний и практических умений. Тема является актуальной, так как от уровня профессиональных компетенций работников зависит качество выполняемых ими трудовых функций и, как следствие, безопасность осуществления пассажирских и грузовых перевозок.

Цель настоящей работы заключается в социологическом анализе нормативного документа, регламентирующего формирование модели профессиональных компетенций в ОАО «РЖД», являющейся объектом данного исследования. Предмет исследования — положение о формировании модели профессиональных компетенций в рассматриваемой компании.

Для достижения цели, поставленной в рамках данного исследования, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические подходы к определению понятия «компетенция»;
- рассмотреть теоретические подходы моделирования профессиональных компетенций;
- проанализировать нормативный документ, регламентирующий формирование модели профессиональных компетенций в компании ОАО «РЖД» (а также нормативные документы компании, регламентирующие формирование модели не только профессиональных, но и корпоративных компетенций).

Представленные результаты и выводы в данной статье являются первым этапом диссертационного исследования по теме «Роль ра-

ботодателя в повышении уровня профессиональных компетенций наемных работников». Эмпирическое исследование для научной работы проводится на примере сотрудников Дирекции управления движением — структурного подразделения Куйбышевской железной дороги — филиала компании ОАО «РЖД».

В настоящей статье представлены результаты эмпирического исследования с применением качественного метода — анализа нормативного положения о формировании модели профессиональных компетенций в ОАО «РЖД», регламентирующего перечень основных профессиональных и корпоративных компетенций, которыми должны в совершенстве владеть работники железнодорожного транспорта различного уровня.

### ***Результаты исследования***

В научно-исследовательском поле существует множество различных толкований понятия «компетенция». Данные определения можно объединить в две основные группы.

Первая группа таких авторов, как Э. Ф. Зеер [1], Л. В. Львов [2], А. К. Маркова [3], понятие «компетенция» сопоставляют с индивидуальными способностями человеческой деятельности, включающими в себя синтез способов реализации действий с помощью различных теоретических знаний, практических навыков и умений, а также методов выполнения производственных задач. Каждый работодатель ценит в своих работниках высокий уровень владения профессиональными компетенциями, с помощью которых эффективно выполняются поставленные руководством производственные цели.

Вторая группа авторов, таких как И. А. Зимняя [4], А. В. Хуторской [5], характеризуют понятие «компетенция» с неким наперед заданным требованием к профессиональной подготовке человека, важной для реализации эффективной деятельности в конкретной сфере.

Важно отметить, что в «Положении о системах профессиональных компетенций в ОАО «РЖД», которое используется для анализа, понятие «компетенция» описывает специальные знания и навыки в конкретной профессиональной области, требуемые для эффективного выполнения профессиональных задач на различных уровнях должностей [6].

В настоящее время множество компаний в различных отраслях разрабатывают и внедряют в работу модели компетенций.

А. Я. Кибанов [7] в понятие «модель компетенций» включает совокупность поведенческих индикаторов работников для выполнения трудовых функций и производственных задач.

В научном поле существуют различные вариации подходов к моделированию компетенций. Одна из наиболее устоявшихся классификаций подходов представлена в работе Е. И. Кудрявцевой [8]. Исследователь выделяет американский, британский, французский и немецкий подходы. Многие же авторы отдают предпочтение объединению последних трех подходов в единый – «европейский».

Рассмотрим классификацию подходов, представленную в работе [8].

Анализируя американский подход к моделированию компетенций (М. А. Сицилия, Д. К. Макклелланд и другие), необходимо отметить, что фундаментом для исследований являются поведенческие характеристики работников в ходе реализации трудовой деятельности. Компетенция выступает как совокупность уникальных знаний, практических умений, профессиональных навыков и других личностных характеристик. Данный подход охватывает два основных вектора развития: исследование функциональных компетенций, ориентированных на индивидуальное выполнение работником ряда производственных задач, и организационных компетенций, необходимых для эффективного достижения целей отдельной компании с устоявшимися особенностями, ценностями и взглядами на создание определенного товара, услуги.

Британскую модель формирования компетенций (Дж. Четам, Дж. Чиверс, Дж. Равен и другие) хочется назвать более глубокой в отличие от американской модели, потому что исследователи стремятся устанавливать взаимосвязи между компетенциями, наблюдать сочетание различных компетенций между собой. Анализируя идеи представителей британского подхода, можно отметить, что компетенции выступают как совокупность требований работодателя к сотруднику при реализации трудовых обязанностей на основе разработанных профессиональных стандартов, отображающих перечень компетенций и поведенческих индикаторов индивидуально для каждой производственной должности.

Французский подход к моделированию компетенций предполагает синтез теоретических знаний, практических умений, перерастающих в профессиональный опыт, и различных характеристик поведения работника.

Немецкий подход включает в модель следующие компетенции: предметные (способность работника с помощью знаний и умений находить решение в любых трудных ситуациях и справляться с самыми сложными задачами); личностные (умение сотрудника анализировать потенциальные возможности развития, готовность брать

ответственность, принимать взвешенные решения); социальные (готовность работника выстраивать эффективную коммуникацию с другими, развивать чувство социальной ответственности). Анализируя немецкий подход, можно заключить, что все модели компетенций схожи и составлены по единому образцу, а также стремятся к четкой стандартизации. В этом хочется отметить некий минус данного подхода, потому что стоит принимать во внимание уникальные особенности, ценностные ориентиры, существующие традиции в каждой конкретной организации.

Обращаясь уже непосредственно к сфере железнодорожного транспорта, к анализу моделирования компетенций в компании ОАО «РЖД», стоит отметить, что данный процесс имеет элементы как американского, так и британского подходов, потому что модель предполагает как функциональные, организационные, так и поведенческие компетенции. Модель профессиональных компетенций компании создается с учетом специфических особенностей трудовых функций, ценностей холдинга для каждой отдельной должности.

Основной целью действующего в настоящее время Положения о системах профессиональных компетенций в ОАО «РЖД» [6] (далее – Положение) является использование единого подхода к разработке и актуализации систем профессиональных компетенций и оценке уровня владения данными компетенциями в трудовой деятельности работников компании.

Структурными элементами систем профессиональных компетенций холдинга являются:

- модель профессиональных компетенций подразделения ОАО «РЖД»;
- профили типовых должностей по профессиональным компетенциям;
- инструменты оценки профессиональных компетенций.

На основе анализа Положения можно сформулировать особенности формирования модели профессиональных компетенций в выстраивании работы компании. Для анализа необходимо уточнить, что понятие «модель профессиональных компетенций» в ОАО «РЖД» включает набор профессиональных компетенций функциональной вертикали, соответствующих содержанию профессиональной деятельности работников организации [6].

Формирование модели профессиональных компетенций для определенного структурного подразделения включает в себя следующие основные этапы:

- 1) формирование рабочей группы;

- 2) изучение рабочей группой методологии создания модели;
- 3) экспертиза по выявлению соответствия модели профессиональным стандартам;
- 4) подбор списка источников, необходимых для составления системы профессиональных компетенций;
- 5) по каждой компетенции внутри модели выбирается ответственный сотрудник, входящий в состав рабочей группы, для профилирования должностей в соответствии с профессиональными компетенциями;
- 6) согласование модели представителями рабочей группы перед пилотажем оценки компетенций;
- 7) внесение необходимых корректировок в модель профессиональных компетенций после пилотной оценки;
- 8) итоговое согласование получившейся модели профессиональных компетенций.

Необходимо отметить, что основой для формирования компетенций, входящих в модель, являются обобщенные трудовые функции, а входящие в них знания и умения служат основанием для формирования индикаторов компетенций. Именно рабочая группа дает наименование каждой профессиональной компетенции и утверждает индикаторы для них. Оптимальное число компетенций, входящих в сформированную модель, не должно превышать 15.

Конечно, непросто сформулировать те самые компетенции, которые станут основными элементами модели профессиональных компетенций, поэтому для рабочей группы есть установленные рекомендации со стороны руководства. Одним из важных правил является то, что компетенция должна стать отражением элементов процесса профессиональной деятельности работника. При наименовании компетенции важно учитывать комплекс знаний и действий, которые она будет описывать. Ни одна компетенция не должна совпадать по содержанию с другими компетенциями, входящими в сформированную модель.

Для определения формулировок индикаторов профессиональных компетенций также существует ряд основных правил: название необходимо давать в соответствии с содержанием компетенции; для каждой компетенции необходимо разработать от 3 до 10 индикаторов; индикаторы не должны дублировать друг друга по различным компетенциям; содержание индикаторов является основанием для формирования инструментов оценки компетенций.

Каждая сформированная модель профессиональных компетенций должна сохранять единую логическую цепочку: средства реали-

зации трудовой функции; порядок реализации трудовой функции работника как в стандартной, так и в нестандартной ситуации.

Также в функционал рабочей группы входит определение уровня владения профессиональными компетенциями для каждой типовой должности в соответствии с уровнем важности и значимости компетенции. Уровень владения компетенцией «критичной значимости» должен быть равен значению «3» (работнику необходимо владеть критично необходимыми знаниями и умениями для своей должности). Компетенция «умеренной значимости», равная значению «2», включает умеренное владение сотрудником знаниями и навыками. Соответственно, компетенция «минимальной значимости», равная значению «1», охватывает знания и навыки работника исключительно на базовом уровне.

Отдельное внимание в анализе документа необходимо уделить системе разработки рабочей группой инструментов оценки профессиональных компетенций. Это является важной и неотъемлемой частью при формировании модели профессиональных компетенций. От качества создания данных инструментов зависит эффективность и качество оценки в будущем работников компании. Минимальный объем инструментов оценки компетенции под каждый индикатор равен 15. Данное количество должно включать инструменты различного уровня сложности, который определяют эксперты и в дальнейшем проверяют в ходе пилотажа. Инструменты должны позволять в полном объеме оценить у работника уровень теоретических знаний и умений по каждой компетенции. Инструменты оценки включают вопросы и ключи верных/неверных вариантов ответа.

Анализируя Положение, удалось выяснить, что рекомендуется применять различные вариации заданий на один и тот же индикатор, например, это могут быть вопросы с единственным правильным ответом (предлагается от 4 до 8 вариантов ответов) или задания с несколькими верными вариантами (предполагается от 5 до 8 ответов, из которых от 2 до 4 являются правильными). Также существуют и кейс-тесты для оценки, подобные задания могут создаваться исключительно группой экспертов от двух человек, имеющих большой опыт профессиональной деятельности относительно оцениваемой компетенции. Кейсы представляются в виде проблемной ситуации, в ключе ответов указывается перечень возможных способов решения.

Если говорить о моделировании компетенций сотрудников в сфере железнодорожного транспорта, то необходимо также проана-

лизировать нормативные документы ОАО «РЖД», включающие не только профессиональные, но и корпоративные компетенции, необходимые для освоения работниками различного уровня. Так, одним из важных нормативных документов является «Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» [9], которое разработано для актуализации целостного подхода к критериям оценки персонала компании. Основой для составления данного нормативного документа является система Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» [10], действующих для всех сотрудников компании и для кандидатов, желающих занять какие-либо вакантные должности.

Необходимо уточнить формулировку понятия «корпоративные компетенции». Данное определение включает в себя такие компетенции, которые описывают корпоративные требования к деловым и управленческим качествам сотрудников ОАО «РЖД» в зависимости от уровня должности и функциональной специфики и отражают, как ценности бренда ОАО «РЖД» должны проявляться в поведении работников. Под «моделью корпоративных компетенций» понимается набор корпоративных компетенций для работников различного уровня, необходимых для эффективной реализации текущих производственных задач и достижения компанией стратегических целей в целом.

Модель корпоративных компетенций компании ОАО «РЖД» включает в себя 8 основных компетенций, к ним относятся:

- инновативность;
- клиентоориентированность;
- ответственность за результат;
- организация рабочего процесса;
- командная работа и взаимовыручка;
- развитие и забота о сотрудниках;
- комплексное мышление; эффективная коммуникация.

Анализируя нормативный документ [9], важно заключить, что одни компетенции являются общими для всех сотрудников, другие же имеют особенности проявления в зависимости от уровня управления работника. Например, компетенции «инновативность» и «клиентоориентированность» проявляются у рабочих и специалистов в их личной инновативности и клиентоориентированности, а руководители же различного уровня данные компетенции реализуют в способности к управлению изменениями и клиентоориентированностью. Компетенция «организация рабочего процесса» у рядовых специалистов должна проявляться в виде самоорганиза-

ции, а у руководителей — в управлении исполнением и эффективностью. «Командная работа и взаимовыручка» у рабочих реализуется в способности к командности, а руководителям необходимо обеспечить условия для обеспечения командной работы. Если компетенция «развитие и забота о сотрудниках» у обычных специалистов предполагает раскрытие собственного потенциала, то у руководителей различного уровня уже будет развитие потенциала сотрудников. «Комплексное мышление» у работников реализуется в аналитическом мышлении, у руководителей — в системном и стратегическом мышлении. Компетенции «ответственность за результат» и «эффективная коммуникация» реализуются у всех уровней работников компании.

### ***Заключение***

Компания ОАО «РЖД» демонстрирует активное участие работодателя в создании условий для повышения уровня профессиональных компетенций работников различного уровня: регулярно разрабатывает, актуализирует и внедряет в работу уникальные модели как профессиональных, так и корпоративных компетенций. Также руководство на постоянной основе реализует различные программы обучения и мероприятия по оценке уровня профессиональных компетенций работников различного уровня, что позволяет иметь четкое представление об их уровне знаний и умений. Модели профессиональных компетенций составляются в соответствии с задачами подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений компании, а также с учетом специфических особенностей профессиональной деятельности сотрудников.

В результате анализа Положения о системах профессиональных компетенций в ОАО «РЖД» [6] можно выделить следующие особенности формирования модели профессиональных компетенций в структурных подразделениях железнодорожного транспорта:

— модель профессиональных компетенций формируется внутри отдельного структурного подразделения компании;

— для формирования модели профессиональных компетенций создается рабочая группа, в состав которой входят опытные сотрудники по данному направлению работы, представители кадрового блока и руководства внутри подразделения;

— сформированная модель профессиональных компетенций должна соответствовать профессиональным стандартам и нормативным документам компании;

— модель профессиональных компетенций включает в себя перечень компетенций и индикатор для них для каждой должности

внутри структурного подразделения, а также отображает полный объем необходимых для освоения теоретических знаний и практических умений для эффективного выполнения трудовых обязательств;

– каждая модель профессиональных компетенций должна проходить экспертную пилотную оценку, в ходе которой вносятся необходимые корректировки;

– формирование модели профессиональных компетенций предполагает разработку инструментов оценки уровня владения работниками необходимыми знаниями и умениями по каждой компетенции в рамках занимаемой должности.

В качестве рекомендации хочется предложить добавлять в каждую модель профессиональных компетенций раздел, включающий типовые варианты мероприятий, перечней учебных пособий, различных курсов и тренингов для повышения уровня владения работниками профессиональными компетенциями, как это представлено в модели корпоративных компетенций компании.

### **Литература**

1. Зеер Э. Ф. Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 39-46.

2. Львов Л. В. Образовательно-профессиональная 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.

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

4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 33-42.

5. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. 2003. № 2. С. 58-64.

6. 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].

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом. М.: Проспект, 2014. 84 с.

8. Кудрявцева Е. И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций // Управленческое консультирование. 2012. № 1. С. 166-177.

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

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

*Статья поступила в редакцию 19.05.23 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*