



УТВЕРЖДАЮ:

\_\_\_\_\_/президент ОАО «РЖД»

/Д.С. Шаханов/

« 30 » ноября 2015 г. № 506

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**о порядке разработки дополнительных профессиональных программ**  
**для ОАО «РЖД» в соответствии с внедренными в компании моделями**  
**компетенций и порядке использования результатов оценки**  
**для определения потребности в обучении**

**I. Назначение документа**

1. Целью настоящих методических рекомендаций (далее – Рекомендации) является обеспечение взаимосвязи процесса дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) работников ОАО «РЖД» с внедряемой в компании системой Единых корпоративных требований к персоналу (далее – ЕКТ), включая модели компетенций, а также инструменты оценки уровня развития компетенций.

2. Рекомендации адресованы следующим целевым группам:

руководителям структурных подразделений ОАО «РЖД», дочерних и зависимых обществ, являющихся заказчиками образовательных услуг для персонала;

работникам ОАО «РЖД» и дочерних обществ, участвующим в процессе планирования и организации обучения руководителей и специалистов по своему кругу ведения;

руководителям организаций, осуществляющих образовательную деятельность в рамках сотрудничества с ОАО «РЖД».

3. Рекомендации разработаны в дополнение к Концепции внедрения, использования и развития системы единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 3 июня 2015 №1410р) и методическим рекомендациям по работе с результатами оценки в системе единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» от 12 мая 2015 №268.

## II. Основные термины и сокращения

4. Система ЕКТ – унифицированный набор критериев, состоящий из четырех блоков: «Корпоративные компетенции», «Профессиональные компетенции», «Потенциал и мобильность» и «Результативность и опыт».

5. Корпоративные компетенции – набор требований к деловым и управленческим качествам работников ОАО «РЖД», описанным в терминах поведения. Корпоративные компетенции отличаются для различных должностных групп работников ОАО «РЖД» и разделены на четыре уровня должностей. Корпоративные компетенции показывают, как ценности бренда «РЖД» и стратегические приоритеты холдинга «РЖД» проявляются в деятельности работников и отражают требования к управленческому стилю руководителей на различных уровнях управления.

6. Профессиональные компетенции – набор знаний и навыков, необходимых работникам ОАО «РЖД» для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей. Система профессиональных компетенций определяет единые согласованные требования к работникам ОАО «РЖД» с учетом специфики и особенностей профессиональной деятельности различных бизнес-единиц компании и состоит из следующих основных элементов:

модель компетенций, содержащая описание и индикаторы каждой компетенции вне зависимости от должности;

профиль типовой должности, определяющий требования должности (профессии) к профессиональным характеристикам занимающего ее работника ОАО «РЖД».

В зависимости от групп знаний и навыков модель профессиональных компетенций имеет несколько направлений, объединяющих компетенции для должностей одной профессиональной группы.

7. Оценка персонала – мероприятия, направленные на определение уровня профессиональных знаний, корпоративных компетенций и иных деловых характеристик работника ОАО «РЖД», а также его соответствия требуемому уровню должности.

8. Организации-поставщики образовательных услуг - образовательные организации и организации, осуществляющие образовательную деятельность, реализующие дополнительные профессиональные программы, заказываемые ОАО «РЖД», включая вузы железнодорожного транспорта, АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД», и другие организации, а также учебные центры профессиональных квалификаций (УЦПК), структурно относящиеся к ОАО «РЖД».

9. Дополнительные профессиональные программы (далее - программы ДПО) – программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки.

### **III. Система ЕКТ и ее использование в обучении и развитии персонала**

10. Целью системы ЕКТ является формирование единой прозрачной и объективной информационной платформы для повышения качества подготовки персонала, принятия управленческих решений при подборе и расстановке кадров, повышения эффективности кадрового резерва, а также для системного планирования обучения и развития работников ОАО «РЖД».

11. Система ЕКТ является связующим звеном в работе с персоналом ОАО «РЖД», решая, в частности, следующие задачи:

повышение объективности при оценке работников ОАО «РЖД» по единым критериям;

повышение эффективности управления кадровым резервом, в том числе информирование резервистов и вовлечение в управление своей карьерой;

формирование единых для всех подразделений ОАО «РЖД» механизмов и условий для принятия управленческих решений;

гибкое планирование обучения и развития работников ОАО «РЖД»;

организация системной работы с профильными образовательными организациями, в части подготовки кадров.

12. Двумя ключевыми блоками системы ЕКТ с точки зрения планирования и оценки эффективности программ ДПО и других мероприятий образовательного характера являются корпоративные и профессиональные компетенции.

13. В целях планирования обучения и развития работников по итогам создания профилей типовых должностей, а также по результатам оценки персонала по компетенциям, необходимо обеспечить четкое соответствие программ ДПО потребностям структурных подразделений ОАО «РЖД» в разбивке по конкретным профессиональным и/или корпоративным компетенциям.

14. В свою очередь, наличие такого соответствия дает возможность детального анализа эффективности обучения работников по программам ДПО.

15. Таким образом, содержание программ ДПО, разработанных по заказу ОАО «РЖД», должно учитывать требования к уровню развития корпоративных и профессиональных компетенций обучаемых работников.

#### **IV. Доработка учебно-методических документов имеющихся программ ДПО с учетом моделей компетенций**

16. Наиболее простым способом обеспечения соответствия программ ДПО, заказываемых ОАО «РЖД», требованиям системы ЕКТ, является доработка существующих учебно-методических документов по действующим программам.

17. Для обеспечения такой доработки:

Департамент управления персоналом оказывает методическую поддержку структурным подразделениям по вопросу распределения учебной нагрузки действующих программ ДПО по компетенциям и предоставляет организациям-поставщикам образовательных услуг действующие в ОАО «РЖД» модели компетенций для дальнейшей модификации программ ДПО или формирования новых программ;

структурное подразделение ОАО «РЖД», имеющее утвержденную модель профессиональных компетенций и являющееся заказчиком программ ДПО, совместно с организацией-поставщиком образовательных услуг путем экспертной оценки определяет фактический объем обучения в академических часах по каждой из компетенций соответствующей модели. Образец матрицы распределения учебной нагрузки действующих программ ДПО по профессиональным компетенциям приведен в Приложении №1.

организация-поставщик образовательных услуг согласует предлагаемое распределение фактического объема обучения и вносит в дополнительную профессиональную программу изменения согласно п. 18.

18. Организация-поставщик образовательных услуг вносит в учебно-методические документы (дополнительную профессиональную программу) следующую информацию:

в раздел, регламентирующий цели программы ДПО: целевые значения оценок по компетенциям / индикаторам по итогам освоения образовательной программы обучаемым;

в учебный план: объем учебной нагрузки по каждой из компетенций, а также по отдельным индикаторам компетенций (если применимо).

19. Функции структурного подразделения-заказчика по вопросу доработки программ ДПО, направленных на развитие корпоративных компетенций выполняет Департамент управления персоналом.

20. Модифицированные согласно п. 18 программы ДПО согласовываются структурным подразделением - заказчиком программы и Департаментом управления персоналом, утверждаются организацией-поставщиком образовательных услуг.

## **V. Анализ соответствия имеющихся программ ДПО потребностям в развитии и обучении персонала с помощью моделей компетенций и данных оценки**

21. Анализ соответствия имеющихся программ ДПО актуальным потребностям в развитии компетенций проводится структурным подразделением ОАО «РЖД», являющимся заказчиком программ ДПО, совместно с организацией-поставщиком образовательных услуг и при методической поддержке Департамента управления персоналом.

22. Для проведения анализа соответствия имеющихся программ ДПО, заказываемых структурным подразделением ОАО «РЖД», актуальным потребностям данного подразделения в развитии компетенций, необходимы следующие данные:

распределение учебной нагрузки действующих программ ДПО по компетенциям аналогичное представленному в Приложении №1;

профили типовых должностей в соответствии с единой шкалой для оценки по системе ЕКТ, приведенной в Приложении №2;

результаты оценки персонала соответствующих должностей.

23. Для анализа рекомендуется рассматривать разность (дельту – далее D) профиля типовой должности и результата оценки по компетенциям согласно следующей шкале:

выше норматива (D менее -0,2);

на уровне норматива (D от -0,2 до 0,2);

ниже норматива (D от 0,2 до 0,5);

существенно ниже норматива (D более 0,5).

24. В ходе анализа следует обратить особое внимание на следующие сочетания результатов оценки и распределения учебной нагрузки:

компетенции, уровень развития которых существенно ниже норматива, развитие которых не предусмотрено или недостаточно предусмотрено имеющимися программами ДПО;

компетенции, уровень развития которых существенно ниже норматива, развитию которых при этом уделяется существенная доля учебной нагрузки в рамках программ ДПО;

компетенции, развитие которых находится на нормативном для профиля типовой должности уровне, развитию которых при этом уделяется существенная доля учебной нагрузки в рамках программ ДПО;

компетенции, развитие которых предусмотрено программами ДПО, однако не предусмотрено моделью профессиональных компетенций соответствующего структурного подразделения.

Таблица примерной интерпретации результатов анализа потребности в развитии компетенций на основе результатов оценки персонала представлена в Приложении №3.

25. Для примера в Приложении №4 представлены результаты анализа имеющихся типовых программ ДПО, заказываемых Дирекцией тяги, для подготовки машинистов-инструкторов на предмет соответствия потребностям в развитии профессиональных компетенций. Из таблицы, в частности, можно сделать следующие выводы:

развитию компетенций «Содержание парка локомотивов», «ТО и ремонты локомотивов», а также «Инфраструктура» уделяется недостаточно внимания, целесообразно введение обучения по ним в программы ДПО;

развитию компетенции «Безопасность движения» уделяется существенное внимание в рамках программ ДПО, однако результат оценки низкий, что говорит о необходимости методической переработки программ ДПО в части данной компетенции;

целесообразно уменьшение учебной нагрузки по компетенции «Организация работы локомотивных бригад».

26. При наличии соответствующих данных оценки персонала, рекомендуется проводить анализ потребности в развитии компетенций по полигонам железных дорог для последующего формирования региональными организациями-поставщиками образовательных услуг соответствующих программ ДПО.

27. В отсутствие результатов оценки персонала по компетенциям профили типовых должностей могут служить основанием для анализа при модификации или формировании дополнительных программ подготовки кадрового резерва.

28. По итогам проведенного анализа, а также с учетом рекомендаций п.34 программы ДПО модифицируются организацией-поставщиком образовательных услуг и согласовываются аналогично п.20.

## **VI. Принципы разработки новых программ ДПО с учетом моделей компетенций**

29. При разработке новых программ ДПО по заказу ОАО «РЖД» организация-поставщик образовательных услуг и структурное подразделение – заказчик обучения должны использовать утвержденные в ОАО «РЖД» модели компетенций, индикаторы компетенций, профили типовых должностей, статистику результатов оценки (при наличии).

30. Разработка программ ДПО должна преследовать своей целью выход обучаемых работников структурного подразделения – заказчика обучения на

нормативный уровень развития компетенций согласно профилю типовой должности.

31. Разрабатываемая программа ДПО может быть комплексной, то есть включать учебную нагрузку по нескольким компетенциям, распределяя объем обучения согласно правилам модификации программ по результатам оценки персонала, отраженным в Приложении №3. В этом случае программа ДПО должна быть ориентирована на конкретную должность или небольшую группу должностей, либо на подготовку резерва руководителей.

32. Разрабатываемая программа ДПО может быть точечной, то есть направленной на развитие одной конкретной компетенции. Данный подход наиболее применим для корпоративных или сквозных профессиональных компетенций, то есть необходимых для работы на нескольких функциональных направлениях (примером сквозной профессиональной компетенции может служить «Транспортная безопасность»).

33. Точечные программы ДПО целесообразно ориентировать на широкую целевую аудиторию, т.е. группу должностей в рамках одного или нескольких функциональных направлений. При этом важно предусмотреть программы, направленные на разный уровень развития одной и той же компетенции: 1 («начальный»), 2 («базовый»), 3 («продвинутой»).

34. Рекомендуемое количество компетенций, развиваемых в рамках одной программы ДПО, составляет:

для программ продолжительностью менее 40 ак. часов – 1-2;

для программ продолжительностью 40-80 ак. часов – 3-5;

для программ продолжительностью 72-150 ак. часов – 5-8;

для программ продолжительностью более 150 ак. часов – 8-12.

35. После первичной разработки программы ДПО обновляются по результатам очередной оценки персонала и обновленных данных об уровне развития компетенций работников (как правило, 1 раз в 3 года).

36. В отсутствие разработанных по ряду направлений моделей профессиональных компетенций решение о включении объема обучения в разрабатываемые программы ДПО принимается экспертным методом структурным подразделением – заказчиком обучения (например, «Управление финансами» для резерва руководителей локомотивных депо).

## **VII. Формирование учебных групп с учетом результатов оценки ЕКТ**

37. Учет результатов оценки персонала необходим не только для анализа эффективности программ ДПО, внесения в них изменений и разработки новых программ, но и для выявления потребности в обучении

конкретных работников и, как следствие, для последующего формирования учебных групп.

38. Целью направления работника на программу ДПО должно быть развитие компетенций, результаты оценки работника по которым ниже норматива профиля типовой должности.

39. Целью направления работника на программу подготовки кадрового резерва должно быть развитие компетенций целевой для данного работника должности, результаты оценки работника по которым ниже норматива.

40. В целях планирования развития компетенций конкретного работника по итогам оценки рекомендуется на ежегодной основе формировать индивидуальные планы развития (ИПР).

41. Первоочередным при формировании ИПР должно являться развитие компетенций, непосредственно влияющих на безопасность движения поездов и при этом развитых ниже норматива.

Начальник Департамента  
управления персоналом



А.А. Награльян



**Распределение объема повышения квалификации в рамках действующих программ ДПО  
по профессиональным компетенциям на примере Дирекции тяги**

Наименование дополнительной профессиональной программы	Общий объем программы, ак. часов	В том числе по компетенциям, ак. часов															Проверка знаний	
		Основы эксплуатации локомотивов	Устройство электровозов	Устройство тепловозов	Вождение поездов	Сигнализация	Содержание парка локомотивов	ТО и ремонты локомотивов	Организация работы локомотивных бригад	Специализированные АСУ	Организация движения поездов	Инфраструктура	Безопасность движения	Техническая политика	Техническая учеба	Охрана труда и безопасность		Иные компетенции (не входящие в профессиональную модель филиала)
Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава (для машинистов-инструкторов по автотормозам)	76				6				8	4	8		36	6	6	2		
«Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава» (для машинистов - инструкторов локомотивных бригад)	76				8				12	8	16		4	4	4	4	12	4
«Рациональные режимы вождения поездов и их обоснование по критерию энергосбережения» (для машинистов - инструкторов по теплотехнике)	72	8			10				8	4			38					4
«Организация работы машиниста – инструктора локомотивных бригад эксплуатационных локомотивных депо» (резерв машинистов - инструкторов локомотивных бригад)	80				4				16	4	8		4	4	18	4	14	4
«Приемка локомотивов к эксплуатации» (приемщики локомотивов)	40		5	5				12	12						4			2
«Расшифровка параметров движения локомотивов» (техники по расшифровке лент скоростемеров)	72									4	62		2					4
«Управление эксплуатацией тягового подвижного состава» (начальники эксплуатационных локомотивных депо)	72				4			16					8	4		4	32	4

Наименование доп.гительной профессиональной программы	Общий объем программы, ак. часов	В том числе по компетенциям, ак. часов															
		Основы эксплуатации локомотивов	Устройство электровозов	Устройство тепловозов	Вождение поездов	Сигнализация	Содержание парка локомотивов	ТО и ремонты локомотивов	Организация работы локомотивных бригад	Специализированные АСУ	Организация движения поездов	Инфраструктура	Безопасность движения	Техническая политика	Техническая учеба	Охрана труда и безопасность	Иные компетенции (не входящие в профессиональную модель филиала)
«Организация работы дежурного по локомотивному депо» (для дежурных по локомотивному депо)	72						8		16	12		2	16		2	12	4
«Организация работы заместителя начальника эксплуатационного локомотивного депо по ремонту» (для заместителей начальника эксплуатационных локомотивных депо по ремонту)	72	16						28	4	4		4	8		4	20	4
«Управление эксплуатацией тягового подвижного состава» (для начальников эксплуатационных локомотивных депо и их заместителей)	72	24							4	4		2			4	28	4
Конструктивные особенности и правила эксплуатации магистрального пассажирского электровоза двойного питания ЭП20	40	10	17												3		2
Менеджмент: финансово-экономическое обеспечение инновационного развития локомотивного комплекса (перспективный резерв руководителей региональных Т)	196											18			26	134	18
«Эффективные методы управления деятельностью локомотивного комплекса» (резерв зам.Т)	142				4				5	2		26	13		14	62	16
Эффективные методы управления деятельностью эксплуатационных локомотивных депо» (резерв ТЧЭ)	142	10							2	2		26			14	73	15
«Стратегическое управление и лидерство» (резерв молодых руководителей)	142	8										26			14	78	16

**Единая шкала для оценки по системе ЕКТ**

<b>3</b>	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
<b>2</b>	Соответствует ожиданиям	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
<b>1</b>	Требуются улучшения	Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
<b>0</b>	Не соответствует ожиданиям	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

**Правила модификации программ ДПО по результатам оценки персонала**

Уровень развития компетенции по результатам оценки персонала	Учебная нагрузка, уделяемая развитию компетенции в рамках программы ДПО			
	Существенная (20% объема программы ДПО и более)	Средняя (8-20% объема программы ДПО)	Несущественная (менее 8% объема программы ДПО)	Отсутствует
Выше норматива (D менее -0,2)	Рекомендуется сокращение учебной нагрузки по данной компетенции.	Возможно сокращение учебной нагрузки по данной компетенции в пользу компетенций, требующих развития, либо сохранение учебной нагрузки по данной компетенции.	Целесообразно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции.	Целесообразно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции. Рекомендуется отслеживать динамику развития уровня данной компетенции.
На уровне норматива (D от -0,2 до 0,2)	Целесообразно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции. Рекомендуется отслеживать динамику развития уровня данной компетенции.	Целесообразно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции. Рекомендуется отслеживать динамику развития уровня данной компетенции.	Возможно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции, либо ее увеличение при наличии необходимых ресурсов.	Рекомендуется изменение программы ДПО с добавлением небольшого объема обучения по данной компетенции.
Ниже норматива (D от 0,2 до 0,5)	Рекомендуется оценка уровня соответствия знаний и навыков, развиваемых в ходе обучения, целевому уровню развития компетенции. Рекомендуется методическая переработка программы ДПО для повышения эффективности усвоения знаний и навыков.	Рекомендуется оценка уровня соответствия знаний и навыков, развиваемых в ходе обучения, целевому уровню развития компетенции. Возможно сохранение учебной нагрузки по данной компетенции, либо ее увеличение при наличии необходимых ресурсов.	Рекомендуется изменение программы ДПО с увеличением объема обучения по данной компетенции.	Необходимо изменение программы ДПО с добавлением среднего объема обучения по данной компетенции.
Существенно ниже норматива (D более 0,5)	Необходима оценка уровня соответствия знаний и навыков, развиваемых в ходе обучения, целевому уровню развития компетенции. Рекомендуется методическая переработка программы ДПО для повышения эффективности усвоения знаний и навыков.	Необходима оценка уровня соответствия знаний и навыков, развиваемых в ходе обучения, целевому уровню развития компетенции. Рекомендуется изменение программы ДПО с увеличением объема по данной компетенции.	Необходимо изменение программы ДПО с увеличением объема обучения по данной компетенции.	Необходимо изменение программы ДПО с добавлением существенного объема обучения по данной компетенции.

**Результаты анализа содержания программ повышения квалификации с учетом модели профессиональных компетенций (на примере Дирекции тяги для типовой должности машиниста-инструктора)**

Наименование дополнительной профессиональной программы	Общий объем программы, ак. часов	В том числе по компетенциям, ак. часов															Проверка знаний
		Основы эксплуатации локомотивов	Устройство электровозов	Устройство тепловозов	Вождение поездов	Сигнализация	Содержание парка локомотивов	ТО и ремонты локомотивов	Организация работы локомотивных бригад	Специализированные АСУ	Организация движения поездов	Инфраструктура	Безопасность движения	Техническая политика	Техническая учеба	Охрана труда и безопасность	
Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава (для машинистов-инструкторов по автотормозам)	76				6			8	4	8		36	6	6	2		
Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава (для машинистов - инструкторов локомотивных бригад)	76				8			12	8	16		4	4	4	4	12	4
Рациональные режимы вождения поездов и их обоснование по критерию энергосбережения (для машинистов - инструкторов по теплотехнике)	72	8			10			8	4				38				
Организация работы машиниста – инструктора локомотивных бригад эксплуатационных локомотивных депо (резерв машинистов - инструкторов локомотивных бригад)	80				4			16	4	8		4	4	18	4	14	4

Результаты оценки персонала

Профиль типовой должности

Дельта (D)

1,75	1,8	2,07	2,02	2,43	0,96	1,16	2,23	1,86	2,11	1,26	1,56	1,18	1,52	2,01
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
0,25	0,2	-0,07	-0,02	-0,43		0,84	-0,23	0,14	-0,11		0,44	-0,18	0,48	-1,01

**Цветовая шкала уровня развития компетенций:**

Выше норматива (D&lt;-0,2)

На уровне норматива (D от -0,2 до 0,2)

Ниже норматива (D 0,2 - 0,5)

Существенно ниже норматива (D&gt;0,5)