**Цифровая модель компетенций как инструмент принятия управленческих решений на всех этапах жизненного цикла сотрудников  
(на примере ООО «Газпромтранс»**

**Содержание:**

***Введение***

1. ***Глава 1. Оценка по компетенциям. Актуальность. Практика применения***.
   1. Изучение лучших российских и зарубежных практик подготовки и принятия интегрированных решений в области управления персоналом;
   2. Изучение особенностей и границ применения компетентностного подхода в рамках современных корпоративных практик в области управления персоналом;

1.3. Основные тенденции и тренды. Цифровые технологии и экспериментальные подходы.

1.4. Оценка персонала для бизнеса. Практика применения в ООО «Газпромтранс».

***Глава 2. Цифровая модель компетенций ООО «Газпромтранс».***

2.1. Анализ системы управления персоналом ООО «Газпромтранс»

2.2. Цифровой профиль сотрудника. Оценка результативности и потенциала сотрудников.  
2.3. Основные подходы к построению цифровой модели Источники данных, аналитика и визуализация (отчеты, дэшборды)  
2.4. Вовлеченность персонала в процесс оценки. Коммуникации, обратная связь.

***Глава 3. Эффективная система управления. Принятие управленческих*** ***решений на основе оценки.***

3.1. Организационный стиль управления. Управление изменениями.

3.2. Менеджмент талантов. Управление развитием персонала с помощью модели компетенций: формирование карьерограмм, систематизация карьерных траекторий.  
3.2. Управление преемственностью и резервом кадров. Системный подход к выявлению, отбору и развитию ключевых сотрудников.  
3.3. Формирование сбалансированных и эффективных команд (орг. моделирование, кросс-функциональность, кфк).

***Заключение***

***Список литературы***

## **Введение**

Управление компетенциями является средством реализации кадровой стратегии организации и представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбора форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями бизнеса.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав человеческих ресурсов, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Цифровая модель компетенций представляет собой важный инструмент принятия управленческих решений на всех этапах жизненного цикла сотрудников. В контексте ООО "Газпромтранс", это может быть особенно актуально, поскольку организация является лидером среди крупных операторов в газовой отрасли и имеет высокие требования к квалификации своего персонала.

**Актуальность.**

Ключевой задачей в рамках п.2.1. КП ПЭ УЧР до 2025 является создание условий для своевременного и качественного решения вопросов найма и эффективного использования труда персонала.

Для обеспечения требуемого качества управленческих решений в данной области необходим организационный инструментарий, позволяющий интегрировать ключевые сведения о работниках и алгоритмизировать/автоматизировать подготовку рекомендаций по найму и использованию труда работников (например, при формировании проектных команд).

Одним из главных преимуществ цифровой модели компетенций является возможность более точно определить и оценить компетенции, необходимые для выполнения различных должностных обязанностей. Это позволяет компании более эффективно выбирать и привлекать квалифицированных кандидатов на вакантные позиции.

Кроме того, цифровая модель компетенций облегчает процесс оценки и развития уже имеющихся сотрудников. С помощью такой модели менеджеры и HR-специалисты могут более точно определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, а также разработать индивидуальные планы развития и обучения.

Непосредственное влияние цифровой модели компетенций на принятие управленческих решений может быть видно также на этапе управления персоналом. Модель помогает выявить потенциальные проблемы в управлении, такие как несоответствие компетенциям сотрудников требованиям должности, и предлагает рекомендации по решению этих проблем. Это позволяет более эффективно управлять персоналом и повышать общую производительность организации.

В целом, цифровая модель компетенций является неотъемлемым инструментом в современном управлении персоналом. Она позволяет более эффективно подбирать, оценивать и развивать сотрудников, а также принимать обоснованные управленческие решения на всех этапах жизненного цикла сотрудников. В контексте ООО "Газпромтранс" это особенно актуально, поскольку компания ставит качество и квалификацию персонала в приоритет, и цифровая модель компетенций поможет достичь поставленных компанией стратегических целей.

1. Появление новых цифровых инструментов анализа/ Импортозамещение;
2. Возможности для снижение временных и финансовых затрат Общества на поиск, подбор, адаптацию и обучение внутренних и внешних кандидатов;
3. Возможность управления зонами развития и роста сотрудников;
4. Внедрение цифрового инструмента оценки соответствия должности;
5. Внедрение инструмента для создания аналитических панелей для мониторинга ключевых показателей сотрудников и принятия на их основе управленческих и кадровых решений.

**Цель** создания цифровой модели компетенций, обеспечивающей более эффективное управление человеческими ресурсами, развитие персонала и улучшение процессов подбора и оценки сотрудников. Цифровая модель компетенций позволяет управлять навыками и знаниями сотрудников, проводить анализ и оценку их профессионального развития, а также определять потребности в обучении и развитии персонала. Это помогает компаниям лучше адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, повышать производительность и конкурентоспособность бизнеса.

***Основные цели:***

* реализация мероприятий по построению цифровой модели компетенций ООО «Газпромтранс»;
* обеспечение оперативности получения информации по потенциалу сотрудников с возможностью их ранжирования и последующего принятия управленческих и кадровых решений;
* получение оперативной и актуальной информации по уровню развития навыков сотрудников и формирование корректной траектории развития персонала;
* оптимизация процесса подбора внутренних кандидатов под стратегические цели Общества.

***Задачи, поставленные в работе***

1. изучение лучших российских и зарубежных практик подготовки и принятия интегрированных решений в области управления персоналом;
2. изучение особенностей и границ применения компетентностного подхода в рамках современных корпоративных практик в области управления персоналом;
3. анализ системы управления персоналом ООО «Газпромтранс»;
4. анализ альтернативных вариантов разработки и регламентации использования цифровой модели компетенций как инструмента совершенствования системы управления персоналом ООО «Газпром транс»;
5. разработка методических рекомендаций по цифровому моделированию компетенций и регламентации использования результатов их оценки для кадровых решений в ООО «Газпром транс»
6. Создание цифровой модели компетенций, позволяющей в режиме реального времени, путем выбора заданных параметров: компетенций, знаний и навыков сотрудников, осуществлять подбор наиболее подходящих кандидатов под задачи Общества;
7. Создание инструмента для принятия качественных управленческих и кадровых решения.

Существует несколько основных тенденций и инструментов оценки компетенций сотрудников, которые используются в цифровой модели компетенций:

1. Мультирейтинговая оценка: этот метод предполагает оценку сотрудника не только его непосредственным руководителем, но и коллегами, подчиненными и даже клиентами. Это позволяет получить более объективную картину профессиональных навыков и качеств сотрудника.

2. Ассессмент-центры: специальные мероприятия, на которых сотрудники проходят различные упражнения, ролевые игры и кейс-стади, чтобы продемонстрировать свои компетенции. Результаты этих мероприятий затем используются для оценки профессиональных навыков сотрудников.

3. 360-градусная обратная связь: этот метод предполагает сбор обратной связи о профессиональных качествах сотрудника от всех сторон - руководителей, коллег, подчиненных и клиентов. Это помогает выявить сильные и слабые стороны сотрудника и определить направления для его развития.

4. Онлайн-оценка: с использованием специальных онлайн-платформ и инструментов можно проводить оценку компетенций сотрудников удаленно, что особенно актуально в условиях удаленной работы.

Цифровая модель компетенций позволяет эффективно использовать эти тенденции и инструменты для управления компетенциями сотрудников, что в свою очередь способствует повышению эффективности управления персоналом и развитию бизнеса.

Основные термины и определения

***Компетенция*** – это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

***Модель компетенций*** - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

***Компетентность*** – это необходимый набор компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

***Поведенческий индикатор*** – это описание проявлений компетенции в поведении человека.

***Корпоративные компетенции*** - это компетенции, которыми должны в той или иной мере обладать все сотрудники Общества.

***Навык***-это усвоенная способность выполнять действие с определенными результатами и хорошим исполнением часто в течение заданного количества времени, энергии или того и другого.

***Оптимакрос*** (Optimacros) - это платформа для эффективного корпоративного планирования, всестороннего анализа и мониторинга данных. Представляет из себя конструктор для построения систем планирования, бюджетирования, план-факт анализа, прогнозирования, бизнес-аналитики, BI, EPM и отслеживания эффективности деятельности компании.

* 1. Обозначения и сокращения

ПО – программное обеспечение.

ИС – информационная система.

МК – модель компетенций.

* 1. Описание и характеристики объекта автоматизации

Проектом предусмотрена автоматизация процесса управления по компетенциям и обработки результатов/данных оценочных процедур по персоналу Общества.

Объектом автоматизации в рамках реализации проекта является процесс получения справочных сведений о качественных характеристиках сотрудников ООО «Газпромтранс», включающих данные по их потенциалу и эффективности, при определении наиболее перспективных сотрудников для их вовлечения в стратегические проекты Общества.

В настоящее время процесс автоматического получения информации с оценкой персонала определенной характеристики происходит путем выгрузки данных по запросу из внешней платформы онлайн-оценки Proaction (получаемой по договору с провайдером), с последующей обработкой в ручном режиме.

При этом определенная часть данных и справочной информации по сотрудникам ведется в ИС «1С:Предприятие 8.3 (8.3.18.1289)/ 1С:Комплексная автоматизация/ 2 БИТ.ФИНАНС 3.2 2.4.7.151/3.2.23.4» и файлах формата Excel.

В связи с отсутствием единой автоматизированной системы управления потенциалом сотрудников и его оценки, отсутствием цифрового инструмента агрегации данных и оцифрованного набора компетенций, а также аналоговым форматом обработки данных, требуется реализовать автоматизацию получения данных в Оптимакрос.

1. **ОБЪЕМ ПРОЕКТА**
   1. Организационный объем проекта

В ходе реализации проекта автоматизируется деятельность следующих структурных подразделений ООО «Газпромтранс»:

1. **Управление по работе с персоналом.** Обеспечение отбора потенциальных сотрудников под задачи бизнес функций и Общества в целом, на основании данных оценочных процедур по компетенциям и личностно-деловых качеств. Подготовка аналитической информации в разрезе персонала.
   1. Функциональный объем проекта

Решение задач проекта должно обеспечить автоматизацию следующих функциональных направлений:

1. Результатом реализации задачи информационного обмена между Оптимакросом и 1С: Предприятие 8.3/ 1С: Комплексная автоматизация/ Кадры должна быть автоматизация процесса передачи в Оптимакрос пакетов данных со справочными сведениями о сотрудниках, сформированных в 1С: Предприятие 8.3/ 1С: Комплексная автоматизация/ Кадры по факту обновления информации по движению персонала.
2. Оптимакрос должен принимать пакеты данных, выполнять анализ их содержимого и осуществлять запись полученных данных в объекты базы данных в соответствии с принятой системой распределения данных по кубам и мультикубам.

Пакет данных должен содержать справочные сведения о сотрудниках в привязке к Объекту анализа (сотруднику): Приложение №1 Справочники\_Оптимакрос.



1. В модель должна быть «зашита» унифицированная модель компетенций, вкл. универсальную шкалу оценки профессиональных компетенций.
2. В Модели должна быть реализована возможность гибкой настройки экранных форм и отчетов для отображения сведений по выбранной группе сотрудников или отдельно взятому сотруднику по заданным параметрам запроса.

Список аналитик:

1. Паспорт Сотрудника (ключевая информация);
2. «Портрет» сотрудника: Уровень развития компетенций/ Эффективность и потенциал;
3. Подкритерии эффективности;
4. Динамика развития компетенций;
5. Соответствие сотрудника эталонным оценкам по уровням должности и по компетенциям / Сравнение профиля должности с профилем компетенций сотрудника;
6. Тепловая карта ранжирования/ Общий рейтинг / Матрица потенциала;
7. Результаты оценок прошлых периодов;
8. Выводы и рекомендации по развитию на основании оценок по любому выбранному сотруднику;
9. Горизонт перспективы карьерного роста оцениваемого сотрудника.

3.3. Методологический объем проекта

Для реализации проекта должны быть разработаны следующие документы:

1. Унифицированный набор компетенций ООО «Газпромтранс»;
2. Набор справочников для Модели;
3. Требования к функциональности Модели компетенций в Оптимакрос.

По завершению проекта должны быть разработаны следующие документы:

1. Руководство Администратора по работе с Моделью;
2. Руководство пользователя Модели;
3. Регламент использования Модели.

**4. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ**

4.1. Требования к функциям расчета и анализа данных, реализуемым в системе:

Заданный алгоритм оцифровки параметров оценки.

4.2. Требования к контролю информации в системе

При получении запросов в ИС «Транспортировка» и пакетов данных в АСУ СТ должен производиться анализ корректности форматов(дата/число/строка) представленных данных и используемой кодировки текста во избежание возникновения непредвиденных ошибок и нераспознаваемых символов в момент записи в табличные объекты базы данных.

Информация об ошибках информационного обмена должна записываться в журнале событий системы с указанием источника и причины ошибки. При этом должен осуществляться откат поля, записи или всего пакета данных в зависимости от источника ошибки.

В процессе информационного взаимодействия должны быть обработаны коды успешных и неуспешных обращений и зафиксированы на сервере АСУ СТ результаты информационного взаимодействия.

4.3. Требования к режиму работы системы

Автоматизируемые процессы в рамках настоящего проекта, должны работать непрерывно в режиме 24 часа в сутки.

Информационный обмен между системами должен осуществляться сразу при внесении изменений в базу 1С.

Корректность данных проверяется на уровне вносимых параметров в 1С и Справочники Модели компетенций\_Оптимакрос по точкам контроля:

* Формат,
* Списки компетенций,
* Незнакомые слова и аббревиатура,
* Орг. структура: новые подразделения, новые позиции,
* Новые сотрудники (ФИО),
* Изменение персональных данных сотрудника,
* Несоответствие выгруженных результатов оценки конкретному сотруднику.

4.4. Требования к разграничению доступа

Доступ к функциям и справочникам Модели осуществляется в соответствии с действующей системой разграничения прав пользователей и матрицей доступа.

Роль администратора систем должна предусматривать права настройки параметров информационного обмена.

1. Создание базы данных компетенций;
2. Создание связанных наборов справочников и исходных данных по результатам оценочных мероприятий в отношении сотрудников;
3. Обеспечение интеграции модели компетенций в Оптимакрос с действующими учетными системами и платформами оценки персонала:

* подготовка WEB-сервиса на стороне 1С для передачи данных по сотрудникам из 1С: Предприятие 8.3/ 1С: Комплексная автоматизация/ Кадры в Оптимакрос (по примеру существующей модели Парки). Аналогичные ЗИ оцениваются в 8-10 часов трудозатрат;
* интеграция c ИС УП Форсайт. На интеграцию с Форсайтом ресурсов ИТ-блока не требуется;
* загрузка данных из внешних источников оценки в Оптимакрос в формате Excel.

1. Использование классификаторов и системы кодирования данных 1С: Предприятие 8.3/1С: Комплексная автоматизация/ Кадры для предоставления справочных сведений о сотрудниках пользователям Модели;
2. Применение загруженных справочных сведений о сотрудниках и результатах их оценки в отчетах – дэшбордах Оптимакроса;
3. Формирование «тепловой карты» ранжирования сотрудников по набору компетенций и уровню их развития;
4. Выявление на основе данных зон развития сотрудников и формирование рекомендаций по развитию компетенций;

***Глава 1***

* 1. Изучение лучших российских и зарубежных практик подготовки и принятия интегрированных решений в области управления персоналом.

Введение в тему

**Определение и значимость компетентностного подхода**

Компетентностный подход в управлении персоналом представляет собой метод, направленный на оценку и развитие сотрудников на основе их компетенций — совокупности знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Компетенции включают в себя не только профессиональные знания и навыки, но и такие личностные характеристики, как коммуникабельность, лидерские качества, умение работать в команде и другие.

Исторически компетентностный подход возник в середине XX века в ответ на необходимость повышения эффективности и продуктивности труда. Он получил широкое распространение благодаря своим преимуществам в подборе и развитии персонала, что делает его важным элементом современных стратегий управления человеческими ресурсами.

**Актуальность компетентностного подхода в современном мире**

В условиях глобализации, цифровизации и быстрого технологического прогресса рынок труда претерпевает значительные изменения. Компании сталкиваются с новыми вызовами, такими как необходимость быстрого адаптирования к изменениям, высокие требования к квалификации сотрудников и необходимость постоянного профессионального развития.

Компетентностный подход становится актуальным инструментом для решения этих задач. Он позволяет более точно определять потребности организации в компетенциях, проводить эффективный отбор и оценку персонала, а также разрабатывать программы развития, ориентированные на реальные потребности бизнеса.

**Преимущества компетентностного подхода**

Компетентностный подход имеет ряд преимуществ перед традиционными методами управления персоналом. Он обеспечивает более высокий уровень точности при подборе сотрудников, так как позволяет учитывать не только их профессиональные навыки, но и личностные качества, которые влияют на эффективность работы в конкретной организации. Кроме того, этот подход способствует повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, так как ориентирован на их профессиональное и личностное развитие.

Компетентностный подход также способствует снижению текучести кадров, так как позволяет создавать условия для роста и развития сотрудников внутри компании. Это, в свою очередь, способствует повышению лояльности и приверженности сотрудников к организации, что является важным фактором для успешного ведения бизнеса в долгосрочной перспективе.

**Примеры применения**

Многие крупные компании, такие как Сбербанк в России или Google в США, успешно применяют компетентностный подход для управления своим персоналом. Например, в Сбербанке была разработана система оценки компетенций, которая позволяет более точно определять потенциал сотрудников и разрабатывать для них индивидуальные программы развития. В результате применения этой системы компания смогла значительно повысить производительность труда и снизить уровень текучести кадров.

Google, в свою очередь, активно использует методы оценки компетенций при подборе и развитии сотрудников. Компания разработала собственные модели компетенций, которые учитывают не только профессиональные навыки, но и личностные характеристики, такие как креативность, способность к инновациям и умение работать в команде. Это позволяет Google поддерживать высокий уровень эффективности и инновационности своих сотрудников.

**Российские практики**

**Обзор лучших практик управления персоналом в крупных российских компаниях**

В последние годы российские компании активно внедряют компетентностный подход в управление персоналом, стремясь повысить эффективность и конкурентоспособность. Крупные корпорации, такие как Сбербанк, Росатом, Газпром и многие другие, разрабатывают и применяют современные методики оценки и развития компетенций сотрудников.

Одной из лучших практик в управлении персоналом является системный подход, который включает в себя несколько ключевых элементов:

* Определение модели компетенций: Разработка четких и понятных моделей компетенций для различных должностей и уровней управления. Эти модели включают профессиональные и личностные качества, необходимые для успешного выполнения работы.
* Оценка компетенций: Применение различных методов оценки, таких как ассессмент-центры, интервью по компетенциям, тестирование и 360-градусная оценка. Эти методы позволяют получить объективную информацию о компетенциях сотрудников и их соответствии требованиям должности.
* Развитие компетенций: Разработка индивидуальных планов развития, включающих обучение, тренинги, коучинг и наставничество. Компании создают условия для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников.
* Интеграция в HR-процессы: Внедрение компетентностного подхода во все ключевые процессы управления персоналом, такие как подбор, обучение, оценка и карьерное развитие. Это позволяет создавать системный и последовательный подход к управлению человеческими ресурсами.

**Конкретные примеры из реальных компаний**

**Сбербанк:**

Сбербанк, один из крупнейших банков России, активно использует компетентностный подход в управлении персоналом. В банке разработана и внедрена система оценки и развития компетенций, которая охватывает все уровни сотрудников, от рядовых специалистов до высшего руководства. Основными элементами этой системы являются:

* Модель компетенций: Включает ключевые компетенции, такие как клиентоориентированность, инновационность, лидерство и эффективность работы в команде.
* Ассессмент-центры: Проводятся для оценки потенциальных кандидатов на руководящие должности и для выявления сотрудников с высоким потенциалом.
* Индивидуальные планы развития: Разрабатываются на основе результатов оценки, включают обучение, тренинги и наставничество.

**Росатом:**

Росатом, ведущая российская корпорация в области атомной энергетики, также активно использует компетентностный подход. В компании разработана комплексная система управления талантами, включающая:

* Определение ключевых компетенций: Важные для успешной работы в отрасли, такие как техническая компетентность, инновационность и ответственность за результаты.
* Программы обучения и развития: Включают как внутренние тренинги, так и международные образовательные программы.
* Оценка и развитие руководителей: Проводятся регулярные ассессмент-центры и программы развития для руководящего состава.

**Методы и инструменты для оценки компетенций сотрудников**

Крупные российские компании используют разнообразные методы и инструменты для оценки компетенций сотрудников, чтобы получить объективную и всестороннюю картину их профессиональных и личностных качеств.

1. Ассессмент-центры: Один из наиболее эффективных методов оценки, включающий комплексное использование различных инструментов, таких как деловые игры, кейс-задания, ролевые игры и интервью. Ассессмент-центры позволяют оценить компетенции сотрудников в реальных рабочих ситуациях, выявить их сильные и слабые стороны, а также потенциал для дальнейшего развития.
2. Интервью по компетенциям: Метод структурированных интервью, направленных на выявление конкретных компетенций путем анализа прошлого опыта кандидата. Интервьюеры задают вопросы, касающиеся конкретных ситуаций, в которых кандидат демонстрировал те или иные компетенции, что позволяет оценить его поведение и способность справляться с различными задачами.
3. 360-градусная оценка: Метод, при котором оценка компетенций проводится на основе отзывов коллег, подчиненных и руководителей. Этот метод позволяет получить всестороннюю и объективную оценку сотрудника, выявить зоны для развития и составить план дальнейшего профессионального роста.
4. Тестирование: Включает использование различных тестов для оценки профессиональных знаний, личностных характеристик и когнитивных способностей сотрудников. Тесты помогают объективно оценить уровень подготовки кандидатов и их потенциал для выполнения конкретных задач.
5. Портфолио достижений: Метод, при котором сотрудники предоставляют доказательства своих профессиональных достижений, такие как выполненные проекты, полученные сертификаты и награды. Этот метод позволяет оценить реальный вклад сотрудника в работу компании и его профессиональные достижения.

**Зарубежные практики**

Обзор лучших практик управления персоналом в ведущих мировых компаниях

Зарубежные компании, такие как Google, Microsoft и IBM, считаются лидерами в области управления персоналом и активно внедряют компетентностный подход для повышения эффективности и конкурентоспособности. Эти компании разработали и применяют передовые методики оценки и развития компетенций сотрудников, что позволяет им оставаться на вершине своих отраслей.

Google известен своим инновационным подходом к управлению персоналом. Компания использует методы оценки, которые позволяют не только выявить текущие компетенции сотрудников, но и предсказать их будущий потенциал. Microsoft активно применяет компетентностный подход в рамках своей стратегии управления талантами, ориентируясь на развитие ключевых навыков, необходимых для работы в технологической индустрии. IBM, одна из крупнейших IT-компаний в мире, разрабатывает комплексные программы обучения и развития, направленные на постоянное повышение уровня компетенций своих сотрудников.

Эти компании не только разрабатывают уникальные модели компетенций, но и интегрируют их в ключевые HR-процессы, такие как подбор, обучение, оценка и развитие сотрудников. Их опыт демонстрирует, что компетентностный подход позволяет создавать условия для профессионального и личностного роста сотрудников, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей организации.

Примеры успешных компаний: Google, Microsoft, IBM

**Google:**

Google является одной из ведущих мировых компаний, которая активно использует компетентностный подход для управления персоналом. В компании разработана система OKR (Objectives and Key Results), которая позволяет четко определять цели и ключевые результаты для каждого сотрудника. Компетенции сотрудников оцениваются с помощью различных инструментов, таких как интервью по компетенциям, 360-градусная оценка и тестирование.

Google также известен своим вниманием к развитию soft skills, таких как креативность, инновационность и способность работать в команде. Компания проводит регулярные тренинги и воркшопы, направленные на развитие этих навыков, а также предоставляет сотрудникам возможности для участия в междисциплинарных проектах.

**Microsoft:**

Microsoft активно использует компетентностный подход в рамках своей стратегии управления талантами. Компания разработала модель компетенций, включающую как технические, так и личностные навыки, необходимые для работы в технологической индустрии. В процессе подбора и оценки сотрудников Microsoft применяет методы структурированных интервью, ассессмент-центры и тестирование.

Одной из ключевых программ Microsoft является Microsoft Learn, платформа для обучения и развития, которая предоставляет сотрудникам доступ к разнообразным курсам и учебным материалам. Это позволяет сотрудникам постоянно повышать уровень своих компетенций и быть в курсе последних тенденций и технологий.

**IBM:**

IBM, одна из крупнейших IT-компаний в мире, активно использует компетентностный подход для управления персоналом. Компания разработала комплексные программы обучения и развития, направленные на постоянное повышение уровня компетенций сотрудников. IBM применяет методы 360-градусной оценки, ассессмент-центры и тестирование для оценки компетенций сотрудников.

IBM также уделяет большое внимание развитию лидерских качеств и управленческих навыков. Компания проводит регулярные тренинги и программы наставничества, которые помогают сотрудникам развивать необходимые компетенции для успешного выполнения своих обязанностей.

***Используемые методы и инструменты для оценки и развития компетенций***

Компании Google, Microsoft и IBM используют разнообразные методы и инструменты для оценки и развития компетенций сотрудников, чтобы обеспечить их соответствие высоким стандартам и требованиям.

1. Интервью по компетенциям:

* Этот метод позволяет выявить конкретные компетенции сотрудников путем анализа их прошлого опыта. Интервьюеры задают вопросы, касающиеся ситуаций, в которых кандидат демонстрировал определенные компетенции, что позволяет оценить его поведение и способность справляться с различными задачами.
* Пример: В Google используют интервью по компетенциям для оценки как технических навыков, так и soft skills, таких как креативность и способность к инновациям.

1. 360-градусная оценка:

* Оценка компетенций проводится на основе отзывов коллег, подчиненных и руководителей. Этот метод позволяет получить всестороннюю и объективную оценку сотрудника, выявить зоны для развития и составить план дальнейшего профессионального роста.
* Пример: Microsoft активно применяет 360-градусную оценку для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, что помогает формировать индивидуальные планы развития.

1. Ассессмент-центры:

* Ассессмент-центры включают в себя комплексное использование различных инструментов, таких как деловые игры, кейс-задания и ролевые игры. Это позволяет оценить компетенции сотрудников в реальных рабочих ситуациях.
* Пример: В IBM ассессмент-центры используются для оценки потенциальных лидеров и сотрудников с высоким потенциалом, что позволяет компании планировать их дальнейшее развитие и карьерный рост.

1. Тестирование:

* Тестирование включает использование различных тестов для оценки профессиональных знаний, личностных характеристик и когнитивных способностей сотрудников. Тесты помогают объективно оценить уровень подготовки кандидатов и их потенциал для выполнения конкретных задач.
* Пример: Google применяет тестирование для оценки технических знаний и аналитических способностей кандидатов, что позволяет компании отбирать лучших специалистов.

1. Платформы для обучения и развития:

* Компании создают собственные платформы для обучения и развития, предоставляющие сотрудникам доступ к разнообразным курсам и учебным материалам. Это способствует постоянному повышению уровня компетенций и профессиональному росту сотрудников.
* Пример: Microsoft Learn предоставляет сотрудникам доступ к курсам по новым технологиям и методологиям, что позволяет им оставаться в курсе последних тенденций и улучшать свои навыки.

**Сравнительный анализ**

Сравнение российских и зарубежных практик

Российские и зарубежные компании активно используют компетентностный подход в управлении персоналом, однако их методы и подходы могут значительно отличаться. Рассмотрим основные различия и общие черты на примере таких компаний, как Сбербанк и Газпромтранс в России, а также Google и Microsoft за рубежом.

**Российские практики:**

Российские компании, такие как Сбербанк и Газпромтранс, традиционно ориентированы на формальные и структурированные подходы к управлению персоналом. В Сбербанке разработана модель компетенций, которая охватывает ключевые аспекты работы сотрудников, включая профессиональные и личностные качества. Основными методами оценки компетенций являются интервью по компетенциям, ассессмент-центры и тестирование.

Газпромтранс также активно использует компетентностный подход, интегрируя его в ключевые HR-процессы. В компании проводится регулярная оценка персонала, включающая методы 360-градусной оценки и ассессмент-центров. Разработаны индивидуальные планы развития, которые помогают сотрудникам улучшать свои компетенции и достигать карьерных целей.

**Зарубежные практики:**

Зарубежные компании, такие как Google и Microsoft, делают акцент на инновационность и гибкость в управлении персоналом. В Google, например, используются методы, позволяющие не только оценить текущие компетенции сотрудников, но и предсказать их будущий потенциал. Компания активно применяет 360-градусную оценку, интервью по компетенциям и ассессмент-центры.

Microsoft, в свою очередь, разрабатывает собственные платформы для обучения и развития, такие как Microsoft Learn, которые предоставляют сотрудникам доступ к разнообразным курсам и учебным материалам. Компания также активно использует методы структурированных интервью и тестирования для оценки компетенций.

**Сильные стороны российских практик:**

* Высокий уровень структурированности и формализации процессов.
* Четкие модели компетенций, охватывающие все уровни сотрудников.
* Активное использование ассессмент-центров и интервью по компетенциям.

**Слабые стороны российских практик:**

* Ограниченная гибкость и инновационность.
* Недостаточное внимание к развитию soft skills.
* Недостаточная интеграция цифровых технологий в HR-процессы.

**Сильные стороны зарубежных практик:**

* Высокий уровень инновационности и гибкости.
* Активное использование цифровых технологий и платформ для обучения.
* Акцент на развитие как профессиональных, так и личностных навыков.

**Слабые стороны зарубежных практик:**

* Возможные сложности в адаптации моделей компетенций к различным культурным контекстам.
* Высокие затраты на разработку и внедрение инновационных методов.

**Элементы зарубежных практик, которые могут быть адаптированы и применены в российских компаниях**

1. Интеграция цифровых технологий:

Российским компаниям стоит обратить внимание на активное использование цифровых технологий в HR-процессах, таких как платформы для обучения и развития. Пример Microsoft Learn показывает, как можно создать систему, которая будет поддерживать постоянное развитие сотрудников и повышение их компетенций. Внедрение подобных платформ в российских компаниях, таких как Газпромтранс, поможет улучшить обучение и адаптацию сотрудников к новым требованиям и технологиям.

1. Гибкость и инновационность:

Российским компаниям следует уделить больше внимания развитию гибкости и инновационности в управлении персоналом. Примеры Google и Microsoft демонстрируют, как можно использовать методы, направленные на предсказание будущего потенциала сотрудников и развитие их soft skills. Внедрение программ, ориентированных на развитие креативности, инновационности и лидерских качеств, позволит российским компаниям повысить конкурентоспособность и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

1. Развитие soft skills:

Акцент на развитие soft skills, таких как коммуникабельность, способность работать в команде и лидерские качества, является важным элементом зарубежных практик, который может быть адаптирован в российских компаниях. Внедрение программ тренингов и воркшопов, направленных на развитие этих навыков, поможет сотрудникам лучше адаптироваться к изменениям и эффективнее взаимодействовать внутри команды.

1. Оценка и развитие лидерских качеств:

Методы, используемые в зарубежных компаниях для оценки и развития лидерских качеств, могут быть полезны для российских компаний. Примеры IBM и Microsoft показывают, как можно разработать программы наставничества и тренингов для развития управленческих навыков. Адаптация этих методов в российских компаниях позволит создать условия для более эффективного управления и развития руководящих кадров.

1. Программы наставничества и коучинга:

Зарубежные компании активно используют программы наставничества и коучинга для поддержки и развития сотрудников. Внедрение таких программ в российских компаниях поможет улучшить адаптацию новых сотрудников, повысить мотивацию и лояльность, а также способствовать развитию необходимых компетенций.

**Примеры адаптации зарубежных практик в российских условиях**

**Газпромтранс:**

Газпромтранс, одна из ведущих российских компаний, уже начала адаптацию некоторых элементов зарубежных практик. Компания внедрила 360-градусную оценку и ассессмент-центры для оценки компетенций сотрудников. Однако для дальнейшего улучшения эффективности HR-процессов, Газпромтрансу следует рассмотреть возможность внедрения цифровых платформ для обучения и развития, а также программ наставничества и коучинга.

**Сбербанк:**

Сбербанк активно внедряет инновационные методы управления персоналом, однако может еще больше улучшить свои HR-процессы, интегрируя элементы зарубежных практик. Например, создание платформы для обучения, аналогичной Microsoft Learn, позволит сотрудникам постоянно развиваться и быть в курсе последних тенденций и технологий. Внедрение программ тренингов, направленных на развитие soft skills, также поможет улучшить взаимодействие внутри команды и повысить общую эффективность работы.

Таким образом, сравнение российских и зарубежных практик управления персоналом показывает, что российские компании могут значительно улучшить свои HR-процессы, адаптируя лучшие элементы зарубежных практик. Внедрение цифровых технологий, развитие soft skills, оценка и развитие лидерских качеств, а также программы наставничества и коучинга помогут российским компаниям повысить свою конкурентоспособность и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

**1.2. Изучение особенностей и границ применения компетентностного подхода в рамках современных корпоративных практик в области управления персоналом**

**Определение компетентностного подхода**

Компетентностный подход в управлении персоналом представляет собой методологию, направленную на систематическое оценивание, развитие и использование компетенций сотрудников для достижения стратегических целей организации. Компетенции в этом контексте рассматриваются как совокупность знаний, навыков, умений и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей и решения конкретных задач.

1. Компетенции:

Компетенции включают не только технические и профессиональные навыки, но и мягкие навыки (soft skills), такие как коммуникабельность, креативность, способность к командной работе и лидерские качества. Это позволяет создать более полную картину потенциала каждого сотрудника.

1. Модели компетенций:

Модель компетенций представляет собой структурированный набор компетенций, необходимых для успешного выполнения обязанностей на конкретной должности. Такие модели разрабатываются на основе анализа успешных сотрудников, требований работы и стратегических целей компании.

1. Оценка компетенций:

Оценка компетенций осуществляется с помощью различных методов, таких как ассессмент-центры, интервью по компетенциям, тестирование и 360-градусная оценка. Эти методы помогают объективно оценить уровень компетенций сотрудников и выявить их сильные и слабые стороны.

1. Развитие компетенций:

Разработка и реализация программ обучения и развития, направленных на повышение уровня компетенций сотрудников. Это может включать тренинги, семинары, коучинг, менторство и самообучение.

1. Интеграция в HR-процессы:

Компетентностный подход интегрируется во все ключевые процессы управления персоналом, такие как подбор, адаптация, оценка, развитие и карьерное планирование. Это обеспечивает системность и последовательность в управлении человеческими ресурсами.

**Преимущества компетентностного подхода**

Компетентностный подход позволяет компаниям более точно подбирать сотрудников, ориентируясь на их реальные способности и потенциал. Это способствует снижению текучести кадров и повышению уровня удовлетворенности сотрудников, так как каждый сотрудник получает возможности для профессионального и личностного роста. Кроме того, данный подход улучшает качество принятия решений в области управления персоналом и способствует достижению стратегических целей компании.

**Примеры применения**

Крупные компании, такие как Google, Microsoft, Сбербанк и Газпромтранс, активно используют компетентностный подход для управления своими сотрудниками. Они разрабатывают модели компетенций, оценивают сотрудников с помощью современных методов и разрабатывают программы развития, ориентированные на повышение компетенций. Это позволяет им поддерживать высокий уровень эффективности и конкурентоспособности в условиях быстро меняющегося рынка.

**Особенности применения компетентностного подхода**

Ключевые особенности применения компетентностного подхода в современных компаниях

Компетентностный подход в управлении персоналом приобретает все большее значение в современных компаниях, благодаря своей способности учитывать широкий спектр качеств и навыков сотрудников. Основные особенности применения этого подхода включают:

1. Системность и интеграция:

Компетентностный подход интегрируется во все ключевые HR-процессы: подбор, оценка, развитие и карьерное планирование. Это позволяет создавать системный и последовательный подход к управлению человеческими ресурсами. В компаниях, где применяется этот подход, все HR-процессы взаимосвязаны и направлены на развитие компетенций сотрудников, что способствует достижению стратегических целей организации.

1. Индивидуальный подход:

Компетентностный подход ориентирован на индивидуальные особенности каждого сотрудника. Компании разрабатывают индивидуальные планы развития, которые учитывают сильные и слабые стороны сотрудников, их профессиональные интересы и карьерные амбиции. Такой подход способствует повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также их профессиональному и личностному росту.

1. Комплексная оценка:

Оценка компетенций осуществляется с использованием различных методов, таких как ассессмент-центры, интервью по компетенциям, 360-градусная оценка и тестирование. Это позволяет получить всестороннюю и объективную информацию о компетенциях сотрудников, выявить их сильные и слабые стороны и определить зоны для развития.

1. Развитие и обучение:

Компании, применяющие компетентностный подход, активно инвестируют в развитие и обучение своих сотрудников. Они разрабатывают программы тренингов, семинары, коучинг и менторство, направленные на повышение уровня компетенций. Это позволяет сотрудникам постоянно совершенствовать свои навыки и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

**Как компании определяют и измеряют компетенции своих сотрудников**

Определение и измерение компетенций сотрудников является ключевым элементом компетентностного подхода. Компании используют различные методы для оценки компетенций, чтобы получить объективные и точные данные.

1. Разработка моделей компетенций:

Компании разрабатывают модели компетенций, которые включают наборы знаний, навыков, умений и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения работы на различных должностях. Эти модели разрабатываются на основе анализа успешных сотрудников, требований работы и стратегических целей компании.

1. Ассессмент-центры:

Ассессмент-центры представляют собой комплексное использование различных инструментов, таких как деловые игры, кейс-задания, ролевые игры и интервью. Это позволяет оценить компетенции сотрудников в реальных рабочих ситуациях и получить объективную информацию о их профессиональных и личностных качествах.

1. Интервью по компетенциям:

Этот метод включает структурированные интервью, направленные на выявление конкретных компетенций путем анализа прошлого опыта кандидата. Интервьюеры задают вопросы о конкретных ситуациях, в которых кандидат демонстрировал те или иные компетенции, что позволяет оценить его поведение и способность справляться с различными задачами.

1. 360-градусная оценка:

Оценка компетенций проводится на основе отзывов коллег, подчиненных и руководителей. Этот метод позволяет получить всестороннюю и объективную оценку сотрудника, выявить зоны для развития и составить план дальнейшего профессионального роста.

1. Тестирование:

Компании используют различные тесты для оценки профессиональных знаний, личностных характеристик и когнитивных способностей сотрудников. Тесты помогают объективно оценить уровень подготовки кандидатов и их потенциал для выполнения конкретных задач.

1. Портфолио достижений:

Метод, при котором сотрудники предоставляют доказательства своих профессиональных достижений, такие как выполненные проекты, полученные сертификаты и награды. Этот метод позволяет оценить реальный вклад сотрудника в работу компании и его профессиональные достижения.

**Границы применения компетентностного подхода**

***Ограничения и вызовы при применении компетентностного подхода***

Компетентностный подход имеет множество преимуществ, но его применение сопряжено с рядом ограничений и вызовов. Рассмотрим основные из них:

1. Сложность разработки моделей компетенций:

Создание эффективных моделей компетенций требует значительных усилий и ресурсов. Компании должны провести детальный анализ рабочих процессов и определить, какие именно знания, навыки и личностные качества необходимы для различных должностей. Этот процесс требует участия экспертов и значительного времени, что может быть проблематично для компаний, стремящихся к быстрому внедрению новых подходов.

1. Ограниченная гибкость:

Компетентностные модели могут быть слишком жесткими и не учитывать быстро меняющиеся требования рынка и технологии. Это может привести к тому, что сотрудники будут развивать навыки, которые уже не актуальны, или, наоборот, не будут развивать новые, важные для текущего контекста.

1. Затраты на внедрение и поддержку:

Внедрение компетентностного подхода требует значительных финансовых и временных затрат. Компании должны инвестировать в обучение HR-специалистов, разработку оценочных инструментов и программ обучения для сотрудников. Поддержка и обновление моделей компетенций также требуют постоянных ресурсов.

1. Сопротивление изменениям:

Сотрудники и руководители могут сопротивляться внедрению нового подхода из-за страха перед неизвестностью, дополнительной рабочей нагрузкой и изменением привычных методов работы. Успешное внедрение требует значительных усилий по управлению изменениями и созданию культуры, поддерживающей развитие компетенций.

**Возможные проблемы при применении компетентностного подхода**

1. Нехватка ресурсов:

Компании, особенно малые и средние предприятия, могут столкнуться с нехваткой финансовых и человеческих ресурсов для разработки и внедрения компетентностного подхода. Это может ограничить их возможности, по эффективной оценке, и развитию персонала.

1. Недостаток квалифицированного персонала:

Для успешного внедрения компетентностного подхода необходимы квалифицированные HR-специалисты, которые умеют разрабатывать модели компетенций, проводить оценки и разрабатывать программы развития. Нехватка таких специалистов может замедлить или сделать невозможным внедрение подхода.

1. Трудности в оценке soft skills:

Оценка мягких навыков, таких как лидерство, коммуникабельность и способность к командной работе, может быть субъективной и сложной для объективного измерения. Это требует использования сложных и дорогих инструментов, таких как ассессмент-центры и 360-градусная оценка, которые не всегда доступны компаниям с ограниченными ресурсами.

1. Проблемы с мотивацией сотрудников:

Если оценка компетенций проводится неправильно или результаты используются для принятия решений, негативно влияющих на сотрудников (например, увольнения или сокращения зарплаты), это может привести к снижению мотивации и увеличению текучести кадров. Важно, чтобы сотрудники понимали цели и преимущества компетентностного подхода и видели в нем возможность для своего профессионального роста.

1. Трудности в интеграции в существующие процессы:

Компетентностный подход требует интеграции в существующие HR-процессы, такие как подбор, адаптация, оценка и развитие сотрудников. Это может потребовать значительных изменений в текущих процессах и системах, что может быть сложно и потребовать дополнительных ресурсов и времени.

**Примеры корпоративных практик**

Пример успешного применения компетентностного подхода в реальных компаниях

**Сбербанк**

Сбербанк, крупнейший банк в России и Восточной Европе, является примером успешного применения компетентностного подхода. В компании была разработана и внедрена система управления персоналом, основанная на компетенциях, что позволило значительно повысить эффективность и продуктивность работы сотрудников.

1. Модель компетенций:

Сбербанк разработал модель компетенций, включающую как профессиональные, так и личностные качества, необходимые для выполнения различных должностей. В модели отражены такие компетенции, как клиентоориентированность, инновационное мышление, лидерские качества и способность работать в команде.

1. Оценка компетенций:

Оценка компетенций в Сбербанке проводится с помощью ассессмент-центров, интервью по компетенциям и 360-градусной оценки. Ассессмент-центры используются для оценки потенциальных кандидатов на руководящие должности и выявления сотрудников с высоким потенциалом.

1. Развитие и обучение:

Сбербанк активно инвестирует в развитие своих сотрудников, предлагая им различные программы обучения и развития, включая тренинги, семинары и курсы повышения квалификации. Для этого была создана корпоративная академия, которая помогает сотрудникам развивать необходимые компетенции и готовиться к новым вызовам.

**Газпромтранс**

Газпромтранс, дочерняя компания Газпрома, также активно использует компетентностный подход для управления своим персоналом. Компетентностный подход помогает компании эффективно управлять своими сотрудниками, разрабатывать индивидуальные планы развития и повышать общую эффективность работы.

1. Модель компетенций:

Газпромтранс разработал собственную модель компетенций, которая включает ключевые профессиональные и личностные качества, такие как технические навыки, ответственность, способность к командной работе и инновационность.

1. Оценка компетенций:

В Газпромтранс используется метод 360-градусной оценки, который позволяет получить всестороннюю и объективную информацию о компетенциях сотрудников. Ассессмент-центры также применяются для оценки сотрудников на руководящие должности.

1. Программы развития:

Компания разработала программы развития, которые включают тренинги, семинары, коучинг и менторство. Эти программы помогают сотрудникам развивать свои профессиональные и личностные качества, необходимые для выполнения своих обязанностей и достижения карьерных целей.

**Как компании преодолевают вызовы и ограничения**

**Сбербанк**

Сбербанк столкнулся с рядом вызовов при внедрении компетентностного подхода, таких как сопротивление изменениям и нехватка квалифицированных специалистов. Для преодоления этих вызовов компания предприняла следующие шаги:

1. Управление изменениями:

Сбербанк разработал программы управления изменениями, которые включают обучение и поддержку сотрудников в процессе внедрения новых методов управления персоналом. Важно было донести до сотрудников преимущества компетентностного подхода и показать, как он может способствовать их профессиональному росту.

1. Инвестиции в обучение HR-специалистов:

Компания активно инвестировала в обучение и развитие HR-специалистов, чтобы они могли эффективно разрабатывать и внедрять модели компетенций, проводить оценки и разрабатывать программы развития.

**Газпромтранс**

Газпромтранс также столкнулся с рядом ограничений и вызовов при внедрении компетентностного подхода, таких как высокие затраты на разработку и внедрение моделей компетенций и сопротивление сотрудников изменениям. Для преодоления этих вызовов компания предприняла следующие меры:

1. Оптимизация затрат:

Газпромтранс оптимизировал затраты на внедрение компетентностного подхода, используя внутренние ресурсы и сотрудничая с внешними консультантами. Компания также внедрила цифровые технологии для автоматизации оценки и развития компетенций, что позволило сократить расходы и повысить эффективность процесса.

1. Создание культуры развития:

Компания активно работала над созданием культуры, ориентированной на развитие и обучение. Были разработаны программы наставничества и коучинга, которые помогли сотрудникам адаптироваться к изменениям и развивать необходимые компетенции.