**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;