

# ФОРМИРОВАНИЕ МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИТИКА, ОЦЕНКА, РАЗВИТИЕ

(ОПЫТ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НЕВСКИЙ ЗАВОД»)

КОНСОЛИДАЦИЯ АКТИВОВ В СФЕРЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ,  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЕРВИСНЫХ И РЕМОНТНЫХ РАБОТ



РАБОТА ПО ПРИНЦИПУ ЕДИНОГО ОКНА



2019 год



2020 год



2020 год

2021 год



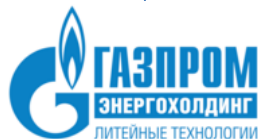
2021 год

2019 год



2023 год

2021 год



2022 год



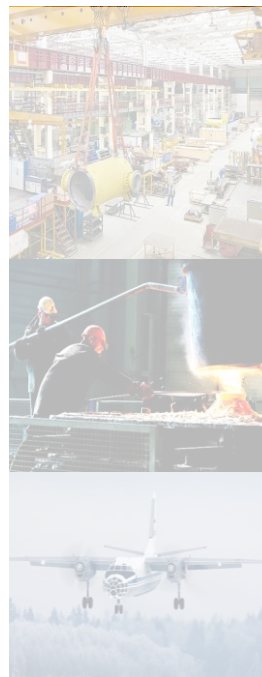
СТРУКТУРА ГРУППЫ КОМПАНИЙ ООО «ГАЗПРОМ ЭНЕРГОХОЛДИНГ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ»



**ШТАТНАЯ  
ЧИСЛЕННОСТЬ > 2000**



**РЕАЛИЗОВАННЫХ  
ПРОЕКТОВ БОЛЕЕ > 1000**

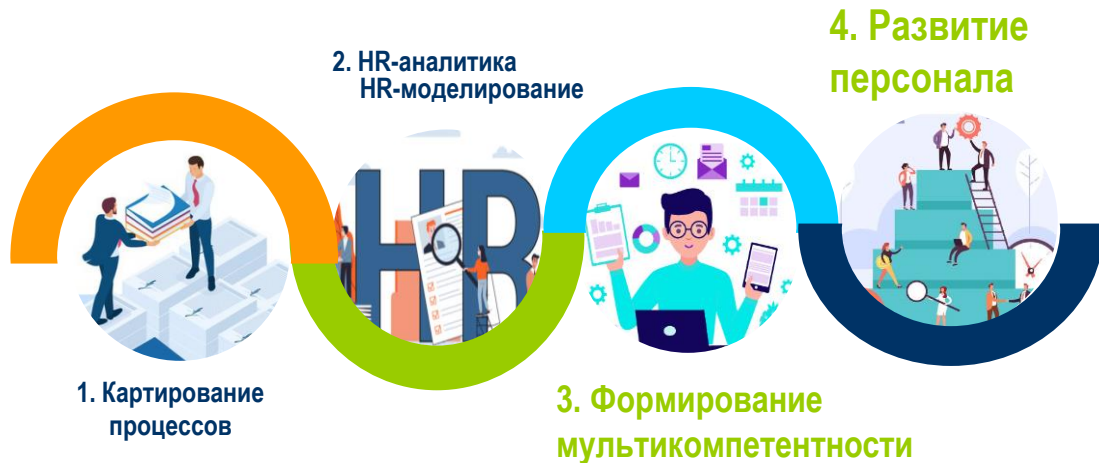


## НЕВСКИЙ ЗАВОД

Разработка, изготовление и комплексные поставки энергетического оборудования: промышленных газовых и паровых турбин, газоперекачивающих агрегатов, центробежных и осевых компрессоров.



**Квалифицированные кадры –  
ключевая ценность  
и главный капитал компании**



**УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ + УЛУЧШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ  
=  
ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

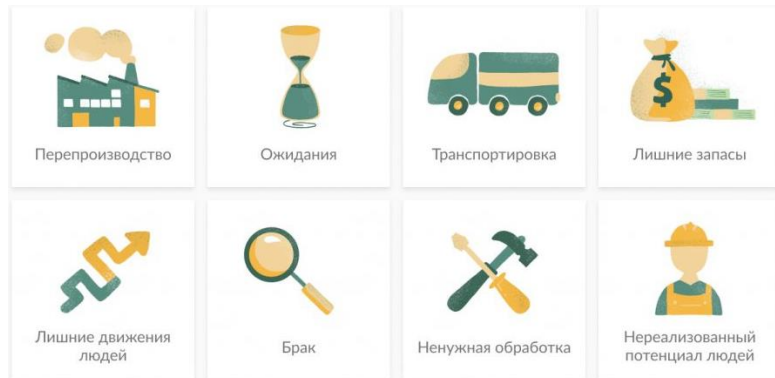


## КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ:

*когда знаешь ЧТО и ГДЕ,  
понять КАК становится проще*

1. Выполнение операции по четко прописанному алгоритму ускоряет процесс и высвобождает ресурсы
2. Работа направлена не на «тушение пожара», а на их предупреждение, на постоянное улучшение процесса
- 3. Персонализация квалификации персонала Невского завода (количественная, качественная, логистическая)**
4. Повышение эффективности работы оборудования
5. Оптимизация внутренней логистики перемещения инструментов, оборудования и персонала

## ВИДЫ ПОТЕРЬ



Текущее состояние

Карта потока  
целевого состояния

План улучшений  
и развивающих  
действий

Повышение  
эффективности  
процессов  
до 15%



- АНАЛИТИКА  
- ДИЗАЙН

- ✓ особенности производства
- ✓ вовлеченность
- ✓ время, hr-траектории
- ✓ ценности и производительность сотрудников
- ✓ **обученность и компетенции персонала**

## А ЧТО ПОТРЕБУЕТ ОТ НАС «ЗАВТРА»?

### ВНЕШНЯЯ АНАЛИТИКА

1. Дефицит, текучесть кадров
2. Вовлеченность и удовлетворенность
3. Квалификация сотрудников
4. Производительность труда
5. Фонд (бюджет) рабочего времени
6. Управление талантами



НЕВСКИЙ ЗАВОД

1. Определение ключевых должностей (в том числе определение уровня защищенности должности)
2. Оценка загруженности персонала: время невозстановливаемый ресурс
3. От оценки текущего квалификационного уровня персонала к целевым ориентирам: найти лучших
4. Потенциал наставничества: помочь всем стать лучшими
5. Проектирование кадровых треков
6. **МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНОСТЬ** как базис внутренней мобильности персонала:
  - смежность компетенций, процессов
  - оценка возможности и необходимости ротации

## Одна профессия хорошо, а две ..?

## КАК НЕ ОШИБИТЬСЯ С ОТВЕТОМ!

**СМЕЖНЫЕ ПРОФЕССИИ** – технологически связанные друг с другом, имеющие пересекающиеся или дополняющие в рамках технологического процесса компетенции. (Например: *токарь, оператор станков с ПУ и наладчик технологического оборудования; стропальщик и оператор крана, управляемого с пола* и т.д.)

### ! РЕШЕНИЕ:

- Вовлеченность всех подразделений предприятия.
- Применение HR-инструментов, позволяющих на основе оценки персонала и аналитики производственных процессов выстраивать обучение вторым, третьим профессиям на основе уже имеющейся общности компетенций и взаимных связей в рамках технологического процесса производства.

### Созданные Учебным центром АО «НЗЛ»

- ✓ Матрица рабочих профессий
- ✓ Матрица смежных профессий с учетом логистики производства
- ✓ Профили должностей
- ✓ МАТРИЦА МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНОСТИ



- Легкость масштабирования
- Визуализация и мобильная актуализация траектории развития персонала под задачи производства.





## ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА:

*вести сотрудника или помочь его достижениям?*

### HR-аналитика

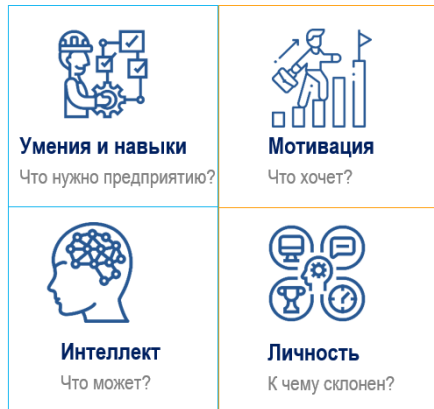
Матрица рабочих профессий

Матрица смежных профессий

Профиль должности

Потребность в персонале

- Стратегия развития отрасли  
- Карта компетенций будущего



## МАТРИЦА МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНОСТИ

*объединение усилий + аналитика + оценка + преемственность = продуктивное обучение под бизнес-задачи*

**HR-моделирование**

**Блок 1 (информационный)**  
Кадровая информация

**Блок 2 (оценочный)**  
Уровень компетенций

**Блок 3 (нормативный)**  
Условия допуска

**Блок 4 (информационный)**  
Вторая профессия

**Блок 5 (перспективный)**  
**Траектория развития компетенций**

✓ Блок директора по персоналу

✓ Блок технического директора  
✓ Блок директора по производству  
✓ Учебный центр

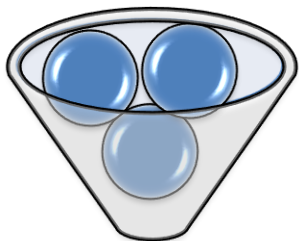
✓ Блок главного инженера

✓ Блок директора по производству  
✓ Блок директора по персоналу

✓ **УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР**  
✓ Блок директора по производству



## ФОРМИРОВАНИЕ МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА НЕВСКОГО ЗАВОДА



Профессии,  
полученные в разное время

Последовательность  
технологического процесса



Работа на разном оборудовании  
по одной профессии

Что **ВАЖНО** учесть?

- ✓ Стратегия развития отрасли
- ✓ Объем производства
- ✓ Процессность
- ✓ Время
- ✓ Рационализация
- ✓ Компетенции
- (сформированные, перспективные)
- ✓ Наставничество
- ✓ Мотивация



✓ **Инструментарий**

- матрица рабочих профессий

- матрица смежных профессий

- профиль должности

- **матрица мультикомпетентности**

**РЕЗУЛЬТАТ**

Повышение кадровой  
защищенности предприятия

Расширение профессиональных  
возможностей персонала

Взаимозаменяемость персонала

Кадровое усиление  
в моменты пиковой нагрузки

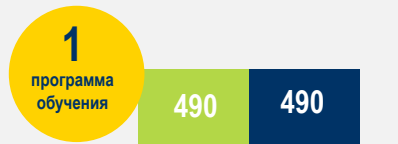
Борьба с выгоранием



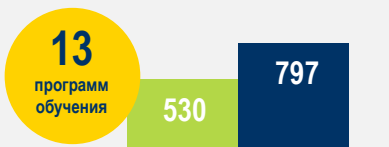
# Показатели обучения персонала Невского завода: динамика 2021–2023 гг.

## 2021

Внутреннее обучение, чел/курс

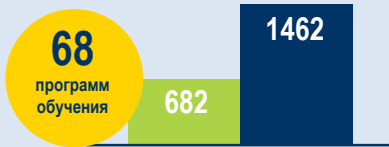
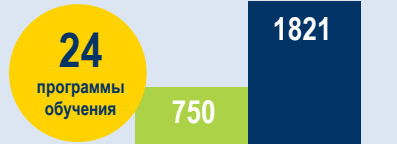


Внешнее обучение, чел/курс



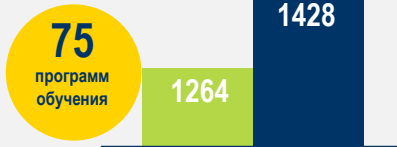
**1287** чел/курс

## 2022



**3283** чел/курс

## 2023



**2801** чел/курс

**ТОП вспомогательных профессий для обучения в 2023 году**

- ✓ Машинист крана (крановщик)
- ✓ Водитель погрузчика (электро) (с правом управления электроштабелером)
- ✓ Машинист подъемника-вышки
- ✓ Стропальщик

**Перечень смежных профессий для обучения в 2024 году**

- ✓ Станочник широкого профиля
- ✓ Токарь
- ✓ Слесарь МСР, СМК
- ✓ Галтовщик
- ✓ Оператор станков с ЧПУ
- ✓ Шихтовщик. Земледел
- ✓ Заливщик металла
- ✓ Газорезчик

Доля рабочих, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и сессии наставничества по различным компетенциям в период с 2021 по 2023 гг., **увеличилась > 2,5 раза.**

**Повышение эффективности процессов до 18%**



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Учебный центр Акционерного общества «Невский завод»

тел.: +7 (812) 372-58-81

e-mail: [hr\\_test@reph.ru](mailto:hr_test@reph.ru)