

УТВЕРЖДАЮ

Начальник  
Главного управления  
информационных технологий  
Национального банка  
Республики Беларусь

В.Е.Кучинский

” \_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник  
Главного управления  
персонала  
Национального банка  
Республики Беларусь

А.Н.Шевко

” \_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_ 2017 г.

Функциональные требования к информационной системе по автоматизации подбора, оценки и развития персонала Национального банка, состоящей из модулей ”Банк компетенций“, ”Рекрутинг“, ”Адаптация“, ”Обучение, оценка его эффективности“, ”Развитие персонала“, ”Ключевые показатели эффективности“

Минск 2017

## Оглавление

1. Введение.....	4
2. Термины, используемые в описании требований к Системе.....	4
3. Общие требования к Системе.....	4
4. Модуль "Банк компетенций".....	5
4.1. Общие требования к модулю "Банк компетенций".....	5
4.2. Требования к компонентам модуля "Банк компетенций".....	6
4.2.1. Компонент "Каталог компетенций".....	6
4.2.2. Компонент "Профиль компетенций подразделения".....	6
4.2.3. Компонент "Профиль компетенций сотрудника".....	7
4.2.4. Компонент "Оценка персонала".....	8
4.3. Интеграция.....	9
5. Модуль "Рекрутинг".....	9
5.1. Общие требования к модулю "Рекрутинг".....	10
5.2. Требования к компонентам модуля "Рекрутинг".....	11
5.2.1. Компонент "База кандидатов".....	11
5.2.2. Компонент "База вакансий".....	11
5.2.3. Компонент "Подбор кандидатов".....	12
5.2.4. Компонент "Статистика".....	14
5.3. Интеграция.....	14
6. Модуль "Адаптация".....	14
6.1. Общие требования к модулю "Адаптация".....	15
6.2. Интеграция.....	15
7. Модуль "Обучение, оценка его эффективности".....	16
7.1. Общие требования к модулю "Обучение, оценка его эффективности" 16	
7.2. Требования к компонентам модуля "Обучение, оценка его эффективности".....	17
7.2.1. Компонент "Дистанционное обучение".....	17
7.2.2. Компонент "План индивидуальной подготовки".....	17
7.2.3. Компонент "Банк учебных мероприятий".....	18
7.2.4. Компонент "Обучение".....	19
7.2.5. Компонент "Оценка эффективности обучения".....	19
7.3. Интеграция.....	20

8.	Модуль "Развитие персонала"	20
8.2.	Общие требования к модулю "Развитие персонала"	21
	Модуль "Развитие персонала" должен обеспечить:	21
8.3.	Интеграция	22
9.	Модуль "Ключевые показатели эффективности" (КПЭ)	22
9.1.	Общие требования к Модулю КПЭ	23
9.2.	Требования к компонентам модуля КПЭ	24
9.2.1.	Компонент "Планирование КПЭ"	24
9.2.2.	Компонент "Мониторинг КПЭ"	26
9.2.3.	Компонент "Оценка эффективности работы персонала"	27
9.3.	Интеграция	27
10.	Дополнительные требования к Системе (модулям Системы)	28
10.1.	Справочники	28
10.2.	Отчетность	28
10.3.	Безопасность / управление пользователями	28
10.4.	Интерфейс	28
10.5.	Требования к лингвистическому обеспечению	28

## **1. Введение**

Основными целями внедрения информационной системы по автоматизации подбора, оценки и развития персонала Национального банка, состоящей из модулей "Банк компетенций", "Рекрутинг", "Адаптация", "Обучение, оценка его эффективности", "Развитие персонала", "Ключевые показатели эффективности", (далее – Система) являются:

- повышение эффективности управления персоналом;
- автоматизация бизнес-процессов по поиску и подбору персонала, адаптации, оценке персонала, планированию карьерного роста и формированию кадрового резерва, планированию , организации и оценке эффективности обучения;
- повышение эффективности работы персонала за счет использования системы ключевых показателей эффективности, контроля и оценки их выполнения.

## **2. Термины, используемые в описании требований к Системе**

ПК "Персонал" – информационный ресурс Национального банка по учету и работе с персоналом;

ДИС – документальная информационная система Национального банка;

"Система аутентификации" – служба каталогов Active Directory;

Exchange – почтовый сервер Национального банка (SMTP);

"Интернет" – внешняя информационная сеть;

"Интранет" – внутренняя информационная сеть Национального банка

## **3. Общие требования к Системе**

Система должна обеспечивать:

- настройку рабочих мест и прав доступа к информации;
- санкционирование прав доступа к информации с отслеживанием операций;
- логирование всех действий, уведомления о событиях, аудит;
- возможность работы в системе одновременно нескольких пользователей;
- создание электронных документов, управление статусами документов (проект, согласован, утвержден) путем направления разработанного проекта на рассмотрение, согласование и утверждение с возможностью отзыва инициатором, отправки на доработку/отклонения

на любом из этапов согласования с повторным прохождением всего маршрута согласования, авторизация документа, снятие подписи для редактирования и создания нового;

- ведение архива (истории) электронных документов;
- актуализацию информации на начало каждого дня;
- возможность просмотра актуальной информации на WEB-ресурсе;
- ведение справочников;
- формирование отчетов, построение графиков, диаграмм;
- интеграцию с ПК "Персонал" и иными информационными ресурсами, используемыми в Национальном банке, а также модулями и компонентами настоящей Системы (перечень информационных ресурсов, модулей, компонентов, с которыми необходимо провести интеграцию, указан в описании требований к модулям Системы);
- возможность экспорта сформированных отчетов в WORD, Excel, PDF и т.п.

На стадии создания Системы должны быть определены и разработаны роли администратора системы, администратора/владельца ресурса, администратора безопасности, пользователя. Точный перечень необходимых ролей определяется на стадии разработки технического задания.

Требования к аппаратно-программной платформе, составу и количеству оборудования, системного и лицензионного ПО определяется на стадии проектных работ.

#### **4. Модуль "Банк компетенций"**

Основной целью использования модели компетенций в работе с персоналом (далее – модуль "Банк компетенций") является оптимизация системы управления персоналом, повышение ее эффективности и действенности.

##### **4.1. Общие требования к модулю "Банк компетенций"**

Модуль "Банк компетенций" должен поддерживать:

- банк готовых частотных компетенций;
- ведение библиотеки компетенций, поведенческих индикаторов;
- формирование профилей компетенций;
- возможность загрузки данных для оценки по КРІ из системы КПЭ;

- возможность гибкой настройки аналитических отчетов (использование конструктора отчетов), в том числе с графическим представлением;
- взаимодействие с системой электронного документооборота в части отправки документов на согласование, утверждение и регистрацию, и получения данных о зарегистрированных документах.
- отслеживание динамики роста компетенций сотрудника по результатам обучения и предоставление результатов оценочных процедур для принятия кадровых решений (сохранение и сведение результатов тестов, автоматический поиск и подсчет итогов тестирования, комплексной оценки компетенций и работы персонала и т.д.);
- разработку и внедрение системы оценки сотрудников
- проведение множества типов оценочных процедур, в том числе проводящихся одновременно.

## **4.2. Требования к компонентам модуля "Банк компетенций"**

### **4.2.1. Компонент "Каталог компетенций"**

Компонент "Каталог компетенций" должен обеспечить:

- ведение справочников:
  - компетенций;
  - поведенческих индикаторов для компетенций;
  - функциональных задач сотрудников;
  - показателей результативности выполнения функциональных задач сотрудников;
- конструирование компетенций и поведенческих индикаторов;
- управление категориями компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие и др.);
- управление инструментами измерения уровней владения компетенциями (шкалами/уровнями оценки компетенций, весами значимости для индикаторов, их групп);
- ведение перечня документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений и сотрудников.

### **4.2.2. Компонент "Профиль компетенций подразделения"**

Компонент "Профиль компетенций подразделения" должен обеспечить:

- конструирование профилей компетенций (добавление/удаление компетенций в профиль, управление весами

компетенций профиля, добавление/удаление задач с возможностью указания степени значимости задачи: основная, второстепенная и т.п., создание проекта, согласование, утверждение);

- формирование профиля компетенций подразделения;
- формирование профилей компетенций определенного уровня должности;
- формирование профиля компетенций группы должностей;
- формирование профиля компетенций конкретной должности;
- ведение истории изменений утвержденного профиля компетенций;
- привязку сотрудников к профилю должности, группы (уровня) должностей, подразделения;
- ведение истории сотрудников, работавших по профилю должности;
- сохранение в архиве неиспользуемых профилей с историей;
- привязка оценок соответствия личных профилей сотрудников к профилю подразделения, уровня должности, групп должностей и непосредственно занимаемой должности;
- формирование и просмотр отчетов совокупного профиля подразделения с отражением недостающих/превышающих компетенций сотрудников (с передачей данных в модуль "Рекрутинг" для текущего и перспективного планирования потребности в персонале).

#### **4.2.3. Компонент "Профиль компетенций сотрудника"**

Компонент "Профиль компетенций сотрудника" должен обеспечить:

- формирование личного профиля сотрудника (создание проекта профиля, согласование, утверждение);
- ведение истории изменений утвержденного профиля компетенций;
- привязка к профилю сотрудника и отображение утвержденных оценок его соответствия профилям подразделения, уровня, группы и непосредственно занимаемой должности с историей изменения;
- отображение самооценки уровня компетенций сотрудника;
- отображение планов индивидуальной подготовки сотрудника;
- отображение назначенных мероприятий и отчетов о выполнении планов индивидуальной подготовки;
- отображение результатов аттестации;

- отображение дополнительных компетенций сотрудника, полученных им в процессе организованного обучения и оценки их уровня;
- ввод дополнительных компетенций сотрудника, полученных им в процессе самообучения и привязка оценки их уровня;
- формирование отчетов о соответствии профиля сотрудника профилям подразделения, уровня и групп должностей, занимаемой должности с историей изменения.

#### **4.2.4. Компонент ”Оценка персонала“**

Компонент ”Оценка персонала“ должен обеспечить:

- конструирование множества типов оценочных форм, возможность гибкой настройки аналитических отчетов, в том числе с графическим представлением;
- формирование оценки (предварительной, итоговой), ее согласование и утверждение;
- задание ролей респондентов и весов их оценки;
- уведомление участников оценки по электронной почте;
- передачу информации для формирования и ведения плана индивидуальной подготовки; привязку к назначению мероприятий (в том числе импорт из банка учебных мероприятий) в план индивидуальной подготовки по результатам оценки;
- оценку компетенций сотрудников с возможностью оценивать как отдельные компетенции сотрудника, так и комплекс компетенций и выбор компетенций для развития, планируемого уровня их владения, даты достижения уровня, развивающих мероприятий;
- проведение групповых и индивидуальных оценочных мероприятий, возможность совмещения в одной процедуре различных оценочных форм, проведения массовых оценочных процедур в короткие сроки;
- ведение истории мероприятий, ведение истории оценок;
- оценку кандидатов на работу профилям подразделения, уровня должности, групп должностей и непосредственно запрашиваемой должности;
- формирование отчетов об уровне соответствия сотрудников (кандидатов на работу, кандидатов в кадровый резерв) профилям подразделения, уровня должности, групп должностей и непосредственно занимаемой (планируемой) должности, возможных зонах развития.



– организацию обратной связи по методу «360 градусов» – методики сбора информации о работе сотрудника, получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.

### **4.3. Интеграция**

Модуль "Банк компетенций" должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

ПК "Персонал";

ДИС;

Exchange;

"Система аутентификации";

модуль "КПЭ";

модуль "Адаптация";

модуль "Рекрутинг";

модуль "Обучение, оценка его эффективности";

модуль "Развитие персонала".

## **5. Модуль "Рекрутинг"**

Основной целью создания автоматизированной системы "Рекрутинг" является повышение эффективности управления бизнес-процессами по поиску и подбору персонала за счет автоматизации процессов учета вакансий, планирования, поиска, привлечения, подбора, оценки и согласования потенциальных кандидатов на вакантные должности.

Реализация модуля "Рекрутинг" позволит:

– планировать потребность в персонале на основе анализа плановой и фактической численности, анализа совокупного профиля компетенций сотрудников подразделения с определением критериев отбора кандидатов;

– осуществлять ведение базы данных внутренних и внешних кандидатов;

– формировать требования к вакантным должностям с учетом различных оценок кандидатов;

– осуществлять публикации вакансий на порталах по подбору персонала и получать отклики от кандидатов;

– формировать последовательность всех этапов подбора кандидатов (подбор, оценка, тестирование, собеседование, утверждение и т.д.) с осуществлением учета и контроля, позволяющую осуществлять

качественную и полноценную проработку всех обращений, каждого резюме, и исключить вероятность потери данных;

- формировать отчеты по планированию и подбору персонала для руководителей;

- обеспечивать эффективное проведение процедур подбора и оценки кандидатов с участием HR-специалистов, руководителей подразделений и руководства Национального банка.

### **5.1. Общие требования к модулю ”Рекрутинг“**

Модуль ”Рекрутинг“ должен поддерживать:

- планирование потребности:

Текущей. Определение чистой потребности в персонале на период (месяц, квартал, год и т.д.) как отклонения нормативной и фактической численности, а также сравнительной оценки соответствия уровня совокупных компетенций сотрудников с совокупным профилем подразделения;

Перспективной. Определение потребности в наиболее важных или ”дефицитных“ категориях персонала на перспективу (два года и более) (с учетом окончания сроков контрактов, выхода на пенсию сотрудников), текучести кадров и возможностей ее удовлетворения за счет внутренних источников;

- ведение базы данных вакансий (далее – ”БД Вакансий“) с указанием даты возникновения вакансии, даты закрытия вакансии, отметки о том, что ведется подбор на вакансию и др.;

- механизм формирования профилей вакансий на основании профилей компетенций, данных из ”БД Вакансий“ и шаблонов, с последующим размещением на порталах (”Интранет“, ”Интернет“);

- механизм управления согласований профилей вакансий, позволяющий гибко настраивать процесс согласования каждой отдельной позиции с заинтересованными лицами и получать актуальные требования к кандидатам и к размещению вакансий;

- ведение ”БД Кандидатов“ с регистрацией личных данных, уровня образования, трудового стажа, навыков, знания языков и др.;

- механизм получения откликов на размещенные вакансии из внешних источников, создания карточки кандидата и привязки их к ”БД Вакансий“ для дальнейшей работы, формирования запросов к базе данных и получение отчетов, использующих информацию из двух источников;

- ведение справочника шаблонов (профиль вакансии, собеседования и оценки, тестирования, заявок на подбор кандидатов и т.д.), конструирование шаблонов;

- взаимодействие с ДИС в части отправки документов на согласование, утверждение и регистрацию;
- взаимодействие с Exchange для получения/отправления писем (с использованием встроенных шаблонов) кандидатам, планирования/получения уведомлений о предстоящих событиях и т.д.;
- механизм интеллектуального поиска по ключевым словам, датам, совокупности слов и т.д.;
- формирование отчетов с использованием конструктора отчетов;
- ведение учета событий работы пользователей.

## **5.2. Требования к компонентам модуля "Рекрутинг"**

### **5.2.1. Компонент "База кандидатов"**

Компонент должен обеспечивать:

- ведение базы данных по кандидатам с возможностью быстрого изменения, поиска, а также экспорта данных;
- создание резюме кандидата с регистрацией личных данных при ручном вводе информации;
- импорт резюме кандидатов разных форматов. Распознавание контактных данных кандидата и внесение их в соответствующие поля карточки кандидата при импорте резюме. Отслеживание дублирования резюме при внесении новых резюме в базу данных;
- ведение архива кандидатов по критериям (не подходит, отказался (создание справочника причин отказа и т.д.), по сроку подачи резюме, назначения на должность, прием на работу и т.д., с возможностью внесения пометок (рассмотреть кандидата через временной период, "черный список", предложить другую должность и т.д.));
- осуществление сортировки, фильтрации и поиска кандидатов по заданным параметрам с возможностью экспорта сформированных данных (MS Word, MS Excel, PDF и т.д.) с возможностью использования данных из архива кандидатов;
- ведение полной истории работ по каждому кандидату (интервью, телефонные контакты, изменения статуса кандидата, проверки рекомендаций и т.д.).

### **5.2.2. Компонент "База вакансий"**

Компонент должен обеспечивать:

- ведение базы данных по вакансиям с указанием даты возникновения вакансии, даты закрытия вакансии, отметки о том, что

ведется подбор на вакансию, количества кандидатов, результатах собеседований и т.д.;

- конвертацию данных из ПК "Персонал" с регистрацией дат открытия и заполнения вакансии;
- осуществление сортировки, фильтрации и поиска вакансий по заданным параметрам с возможностью экспорта сформированных данных (MS Word, MS Excel, PDF и т.д.);
- формирование профилей вакансий в соответствии с профилями должности, группы должностей, уровня должности из "Банка компетенций";
- формирование дополнительных требований к вакансии (предварительный медицинский осмотр, наличие специальных проверок);
- настройку информирования ответственных лиц об отклике на вакансию;
- разделение учета вакансий по типам должностей: госслужащие и работники, осуществляющее техническое обслуживание и обеспечивающие деятельность Национального банка (руководители, специалисты, служащие и рабочие);
- формирование сведений в Центр занятости (отчетная информация, утвержденная Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.11.2006 №149: сведения о наличии свободных рабочих мест (вакансий) работников, осуществляющих техническое обслуживание и обеспечивающих деятельность Национального банка, сведения о наличии свободных рабочих мест (вакансий) государственных служащих);
- конвертирование данных по компетенциям, соответствующим вакансии, из "Банка компетенций";
- формирование Заявки на подбор кандидатов с использованием шаблонов (на основе сохраняемых в системе, в т.ч. с использованием конструктора шаблонов), с последующим направлением на согласование/утверждение, создание и редактирование новых заявок на основании существующих из "БД Вакансий" (из архива);
- ведение архива вакансий.

### **5.2.3. Компонент "Подбор кандидатов"**

Компонент состоит из четырех разделов и должен обеспечивать:

#### **Раздел "Профиль кандидата"**

- формирование профиля кандидата на основании его резюме;

- прикрепление файлов/сканированных документов к профилю кандидата (справки, сертификаты и т.д.);
- внесение корректировок в профиль кандидата на основании результатов собеседований, тестирования и иных оценок, внесение отметок о прохождении предварительных проверочных мероприятий в ходе отбора.

#### **Раздел ”Поиск кандидатов“**

- формирование объявления о вакансии на основании Заявок на подбор кандидатов из ”БД Вакансий“ (с использованием шаблонов);
- размещение объявлений на внешних и внутренних сайтах;
- ведение истории работы по поиску кандидатов (количество откликов на заявки (объявления) с указанием даты/времени и места размещения) с использованием, при необходимости, системы оповещения (Exchange) для ответственных сотрудников Национального банка;
- осуществление мониторинга кандидатов по заданным параметрам (стаж работы, вид деятельности, имеющих определенную компетенцию и т.д.).

#### **Раздел ”Отбор кандидатов“**

- оценка кандидатов на работу на соответствие профилям подразделения, уровня должности, групп должностей, уровня должности;
- формирование списка подходящих на вакансию кандидатов из ”БД Кандидатов“ (в т.ч. из архива кандидатов);
- составление плана интервью (интервью с непосредственным руководителем подразделения);
- назначение собеседований и оценок кандидата (тестирование);
- назначение собеседований кандидата с рекрутером (оценка по формальным признакам);
- направление данных кандидата нахождение проверки и согласования в Управлении безопасности;
- формирование направлений на предварительный медицинский осмотр (при необходимости).

#### **Раздел ”Согласование кандидата“**

- Информирование руководителей о ходе работы над вакансиями (с разграничением по доступу для просмотра кандидатов, дошедших до определенного этапа подбора);
- Поддержание гибкого процесса рассмотрения и согласования кандидата в системе с возможностью их отмены инициатором, отправки

на доработку/отклонения на любом из этапов согласования с повторным прохождением всего маршрута согласования;

- Формирование листов согласований кандидатов на основе соответствующих шаблонов.

#### **5.2.4. Компонент ”Статистика“**

Компонент должен обеспечивать:

- формирование отчетов об уровне соответствия сотрудников (кандидатов) на работу) профилям подразделения, уровня должности, групп должностей и непосредственно (планируемой) должности, возможных зонах развития;

- формирование отчетной информации с помощью конструктора отчетов с выгрузкой в формат MS Word, MS Excel, PDF и др.;

- формирование сведений в Центр занятости (отчетная информация, утвержденная Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.11.2006 №149: сведения о наличии свободных рабочих мест (вакансий) работников, осуществляющих техническое обслуживание и обеспечивающих деятельность Национального банка, сведения о наличии свободных рабочих мест (вакансий) государственных служащих) с контролем установленных законодательством сроков.

### **5.3. Интеграция**

Модуль ”Рекрутинг“ должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

ПК ”Персонал“;

ДИС;

Exchange;

”Система аутентификации“;

”Интернет“;

”Инtranет“;

модуль ”Банк компетенций“;

модуль ”Развитие персонала“;

модуль ”Адаптация“.

## **6. Модуль ”Адаптация“**

Модуль ”Адаптация“ предназначен для автоматизации процессов адаптации сотрудников Национального банка при приеме на работу или назначении на новую должность.

Целью адаптации является снижение издержек организации, которое происходит за счет факторов, указанных ниже:

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- сокращение уровня текучести кадров;
- экономия времени руководителя и сотрудников (при условии проведения адаптации строго по разработанной программе);
- повышение результативности периода адаптации новых сотрудников.

### **6.1. Общие требования к модулю "Адаптация"**

Модуль "Адаптация" должен обеспечивать:

- создание шаблонов Программ адаптации;
- импорт информации о приеме на работу (переводе на новую должность) из ПК "Персонал" и модуля "Рекрутинг";
- формирование маршрута адаптации;
- направление уведомления руководителю принимаемого сотрудника с перечнем необходимых организационных действий (например, подготовка рабочего места, обеспечение ПК, внесение в телефонный справочник, получение логина и т.д.);
- направление уведомлений структурным подразделениям, принимающим участие в процессе адаптации (например, отдел охраны труда и пожарной безопасности, управление безопасности и т.д.) о приходе нового сотрудника;
- импорт результатов оценок (назначение оценки) соответствия нового сотрудника профилям подразделения, уровня должности, групп должностей и непосредственно занимаемой должности, полученных при подборе;
- формирование Программы адаптации новому сотруднику, в том числе назначение обучающих мероприятий, тестирований;
- контроль результатов прохождения адаптации руководителем и администратором.

### **6.2. Интеграция**

Модуль "Адаптация" должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

- ПК "Персонал";
- ДИС;

Exchange;  
"Система аутентификации";  
Модуль "Рекрутинг";  
Модуль "Банк компетенций",  
Компонент "Оценка персонала";  
Модуль "Обучение, оценка его эффективности";  
Компонент "План индивидуальной подготовки";  
Компонент "Дистанционное обучение".

## **7. Модуль "Обучение, оценка его эффективности"**

Модуль "Обучение, оценка его эффективности" предназначен для автоматизации процессов планирования и организации обучения сотрудников, развития профессиональных компетенций сотрудников всех уровней и должностей, контроля и оценки эффективности обучения сотрудников.

Основные цели внедрения:

- обеспечение высококвалифицированным персоналом, профессиональные компетенции которого позволяют достигать стратегических целей компании;
- достижение качества труда персонала и более высокого уровня производительности;
- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, которые отвечают перспективным требованиям к их работе;
- обеспечение постоянного развития банка на основе систематического обновления знаний и применения их на практике.

### **7.1. Общие требования к модулю "Обучение, оценка его эффективности"**

Модуль "Обучение, оценка его эффективности" должен обеспечивать:

- изучение потребностей в обучении сотрудников (в разрезе подразделений, персонально и т.п.) с учетом целей, планов развития организации и конкретных бизнес-задач;
- формирование программы обучения и развития персонала. Это могут быть как коллективные образовательные программы для сотрудников целых подразделений, так и индивидуальные программы повышения квалификации;



- расчет и утверждение бюджета на обучение на год, контроль использования средств по смете;
- разработку и составление индивидуальных учебных планов;
- разработку и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения.
- проведение процедур обучения сотрудников;
- внесение изменений и оптимизацию разработанной системы обучения в процессе ее внедрения;
- ведение преподавательских баз данных, библиотек образовательной литературы, тренингов, семинаров и т.д. с возможностью поиска нужных материалов по классификаторам и ключевым словам.

## **7.2. Требования к компонентам модуля ”Обучение, оценка его эффективности“**

### **7.2.1. Компонент ”Дистанционное обучение“**

Компонент ”Дистанционное обучение“ должен обеспечить:

- импорт и конструирование электронных обучающих курсов и тестов для проверки знаний, в т.ч. структурными подразделениями на основе Перечня документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений;
- возможность наполнения электронных обучающих курсов информационными ресурсами (ссылки, HTML-страницы, документы, файлы) и интерактивными элементами (тестами, анкетами обратной связи, лекциями, заданиями, SCORM-объектами, форумами, чатами), их настройка;
- назначение программ курсов на выбранные должности, подразделения, сотрудников;
- настройка ограничений прохождения курса по времени;
- направление уведомлений участникам обучения;
- тестирование результатов обучения;
- формирование отчетов.

### **7.2.2. Компонент ”План индивидуальной подготовки“**

Компонент ”План индивидуальной подготовки“ должен обеспечить:

- создание шаблонов Плана индивидуальной подготовки:
  - для адаптации новых сотрудников;
  - для сотрудников, включенных в резерв;
  - для планирования обучения сотрудников;
  - для планирования карьеры;

- управление доступом к шаблону для подготовки Плана индивидуальной подготовки со стороны сотрудника, его руководителей, HR-специалиста;
- формирование Плана индивидуальной подготовки с возможностью добавления мероприятий из Банка учебных мероприятий;
- направление Плана на согласование, утверждение, исполнение;
- обобщение мероприятий, включенных в Планы индивидуальной подготовки, отображение (экспорт) назначенных в плане индивидуальной подготовки мероприятий в банк учебных мероприятий;
- формирование отчетов;
- контроль выполнения планов и формирование отчетов.

### **7.2.3. Компонент ”Банк учебных мероприятий“**

Компонент ”Банк учебных мероприятий“ должен обеспечить:

- ведение справочников ”Преподаватели“, ”Организации – поставщики образовательных услуг“;
- формирование ”Банка учебных мероприятий“ с возможностями деления по подразделам:
  - ”План учебных мероприятий Национального банка“;
  - ”Каталоги мероприятий центральных (национальных) банков“;
  - ”Учреждения образования“;
  - ”Электронные курсы“;
  - ”Разовые учебные мероприятия“;
 и другие настраиваемые подразделы.
- формирование Плана учебных мероприятий Национального банка по видам обучения;
- направление Плана учебных мероприятий Национального банка на согласование, утверждение;
- составление графика обучения;
- возможность конвертации информации в Банк учебных мероприятий из Списка участников учебных мероприятий по направлениям;
- возможность включения учебных мероприятий из утвержденного Плана индивидуальной подготовки в Банк учебных мероприятий;
- конвертация информации в Банк учебных мероприятий из внешних источников, в т.ч. через сканирование;

- заявки структурных подразделений по планируемым обучающим мероприятиям (потребности) на следующий год (средства для их реализации, кандидаты на участие);
- добавление учебных мероприятий по заявкам, возникающим в течение года (по докладным запискам после утверждения Плана в пределах сметы на учебные мероприятия).

#### **7.2.4. Компонент ”Обучение“**

Компонент ”Обучение“ должен обеспечить:

- формирование Списка участников учебных мероприятий по направлениям:
  - по видам обучения (на обучение за рубежом (дальнее и ближнее) работников, направляемых на обучение английскому языку; в учреждения высшего образования);
  - по структурным подразделениям;
  - по месту проведения и т.д.;
- направление Списка на согласование и утверждение;
- заявки подразделений на участие в учебном мероприятии;
- подтверждение или отклонение заявки;
- выбор сотрудников, в Планах индивидуальной подготовки которых предусмотрено учебное мероприятие;
- активизацию учебного мероприятия за определенное время до его наступления, предоставление возможности администратору процесса определять список на рассылку;
- автоматическое формирование ”докладной о направлении на обучение“ или ”заявки на командирование“;
- конвертацию информации в “ ПК ”Персонал“;
- учет договоров на обучение, договоров на отработку, актов выполненных работ;
- контроль средств, затраченных работником на обучение, сроков обязательной работы в Национальном банке после окончания обучения в зависимости от вида обучения;
- контроль внесения информации по документам, подтверждающим окончание обучения;
- библиотека отчетов о зарубежных командировках на обучение с классификацией их по годам.

#### **7.2.5. Компонент ”Оценка эффективности обучения“**

Компонент ”Оценка эффективности обучения“ должен обеспечить:

- создание шаблона Анкеты оценки эффективности обучения, возможность ее корректировки;
- выбор сотрудников, прошедших обучение;
- направление уведомлений о необходимости заполнить Анкету оценки эффективности через 5 дней, 3 месяца после обучения (в зависимости от его вида);
- контроль сроков заполнения Анкет, направление повторных уведомлений;
- предоставление права доступа для просмотра заполненной Анкеты руководителю сотрудника, администратору;
- формирование итоговой анкеты оценки эффективности учебного мероприятия;
- формирование критериальных запросов, аналитических отчетов.

### **7.3. Интеграция**

Модуль "Обучение, оценка его эффективности" должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

ПК "Персонал";

ДИС;

Exchange;

"Система аутентификации";

Модуль "Банк компетенций";

Модуль "Развитие персонала";

Модуль "Адаптация".

## **8. Модуль "Развитие персонала"**

Модуль "Развитие персонала" предназначен для автоматизации процессов по планированию карьеры, развитию профессиональных компетенций сотрудников, формированию действенного кадрового резерва.

Основные цели внедрения:

- создание системы развития персонала на основе комплексной оценки его компетенций, результатов обучения, эффективности работы;
- формирование у сотрудников ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- подготовка управленческого персонала;
- возобновление персонала (поддержка, развитие и удержание талантливых сотрудников);

- формирование кадрового резерва.

## **8.2. Общие требования к модулю "Развитие персонала"**

Модуль "Развитие персонала" должен обеспечить:

- формирование Перечня должностей, на которые создается кадровый резерв;
- формирование групп (списков) резерва перспективных работников для планирования карьерного роста в зависимости от уровня комплексной оценки компетенций, результатов обучения, эффективности работы;
- получение и обработку предложений руководителей по кандидатам в резерв, формирование Списка кандидатов для включения в резерв (выбор из числа работников, ввод информации по сторонним кандидатам);
- формирование, согласование и направление представлений на работников – кандидатов для включения в резерв по структурным подразделениям; присоединение сканированных копий документов сторонних кандидатов;
- формирование и печать или рассылку документов для рассмотрения кандидатов в кадровый резерв комиссией (справок-объективов, представлений, аналитических сведений);
- согласование списка кадрового резерва членами комиссии;
- формирование Списка утвержденного кадрового резерва (редактирование Списка на основании приказа об утверждении резерва);
- ведение истории создания резервов по годам, истории нахождения работника в резерве;
- назначение оценки резервистов (кандидатов в резерв);
- составление профиля резервиста с оценкой соответствия его компетенций Профилю компетенций по резервной должности;
- формирование Плана индивидуальной подготовки резервиста;
- назначение обучающих мероприятий и контроль выполнения планов индивидуальной подготовки;
- формирование отчета о выполнении плана, информирование о приближающихся сроках, о нарушении сроков и т.д.
- возможность просмотра планов и отчетов об их выполнении со стороны резервиста, его руководителя, работника, занимающего резервную должность, администратора;

- анализ и оценку выполнения планов индивидуальной подготовки;
- формирование оценки готовности к занятию вакантной должности (проведение оценки соответствия профиля резервиста профилю запрашиваемой должности).

### **8.3. Интеграция**

Модуль "Развитие персонала" должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

ПК "Персонал";

ДИС;

Exchange;

"Система аутентификации";

Модуль "Банк компетенций";

компонент "Оценка персонала";

Модуль "Обучение, оценка его эффективности";

Модуль "Рекрутинг".

## **9. Модуль "Ключевые показатели эффективности" (КПЭ)**

Основной целью внедрения автоматизированной системы ключевых показателей эффективности (далее – системы КПЭ) является повышение эффективности работы Национального банка, направленной на достижение стратегических целей посредством объективной оценки результатов деятельности работников и предоставления регулярной обратной связи со стороны вышестоящих руководителей, а также обеспечение взаимосвязи между результатами деятельности и материальным стимулированием работников.

Реализация системы КПЭ позволит:

- рационализировать и интегрировать все базовые процессы управления персоналом, включая административные функции по управлению процессом разработки, согласования и утверждения целей КПЭ, а также расчет премий за их достижение, планирования затрат на фонд оплаты труда и формирования всей требуемой для этих функций отчетности;

- сотрудникам и руководителям кадровых служб получить прямой доступ (с ограничением в части изменения данных) к полной и непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений в области управления человеческими ресурсами;

- контролировать основные показатели эффективности деятельности, принимать оптимальные управленческие решения на базе всестороннего анализа информации о персонале, разрабатывать,

внедрять и отслеживать выполнение корпоративных стратегий управления человеческими ресурсами;

- снизить затраты времени на обработку и сбор данных;
- многократно повысить производительность труда за счет увеличения мотивации и ориентации на процессах и результатах работ;
- упростить выполнение сотрудникам и руководителям кадровых служб своих задач и сократить количество шагов в кадровых процессах, а также позволит снизить объем "бумажной" работы;
- повысить исполнительную дисциплину и успеваемость в решении задач в рабочее время за счет встроенного корпоративного тайм-менеджмента.

### **9.1. Общие требования к Модулю КПЭ**

Модуль КПЭ должен поддерживать:

- возможность построения системы сбалансированных ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ), как финансовых, так и нефинансовых КПЭ, с указанием допустимых пределов отклонения каждого конкретного показателя. Показатели КПЭ для сотрудников банка по видам могут быть количественные и качественные, по типам групповые и индивидуальные. Возможность добавления другого вида цели;
- автоматический ввод данных в систему из имеющихся учетных систем (Excel, произвольные базы данных и другие);
- ручной ввод данных в случае отсутствия данных в имеющихся информационных системах;
- функции расчета, с применением всех стандартных пользовательских формул, а также с использованием встроенного механизма профессиональных формул расчета, соотносящих факт, как с планом, так и с допустимыми отклонениями:
  - фактических значений показателей КПЭ;
  - эффективности работы сотрудников на основе выполнения планов по КПЭ;
  - степень выполнения показателей КПЭ (процент выполнения планового значения и его перевод в оценочный коэффициент, расчет итогового значения коэффициента с учетом весового значения как одного показателя, так и всех в совокупности);
  - расчет премии каждому сотруднику на основе степени исполнения показателей;
  - и другие.

- отображение личных карточек производительности для сотрудников с их персональными результатами;
- функции анализа, при планировании нагрузок на сотрудников с учетом сроков исполнения и приоритетов задач;
- оперативный контроль достижения целевых значений КРІ и не превышения допустимых пределов отклонений в режиме реального времени;
- функции по постановке, приемке и контролю поставленных задач, с детальным документированием результатов и сроков исполнения;
- по результатам исполнения давать обширную аналитическую информацию, позволяющую принимать корректирующие управленческие решения: уточнение планов на будущий период, карьерного продвижения более эффективных сотрудников и формирование кадрового резерва, сокращения неэффективных работников, определение детализированной потребности в обучении, оптимизации организационной структуры и бизнес-процессов;
- предоставление статистических отчетов на основании всех данных, имеющихся в подсистеме;
- возможность коллективной работы с одним и тем же файлом (согласование, контроль исполнения, принятие и т. д.)
- осуществление оперативного поиска показателей и их значений;
- поддержание всплывающих окон-подсказок;
- единую среду хранения данных с разграничением прав доступа;
- создание и ведение каталога бизнес-процессов (взаимодействие его со всеми модулями ПК).

## **9.2. Требования к компонентам модуля КПЭ**

### **9.2.1. Компонент "Планирование КПЭ"**

Компонент "Планирование КПЭ" должен позволять:

- осуществлять создание показателей, целей и привязку их к ФИО сотрудника и его должности согласно штатному расписанию, а также к бизнес-процессам Национального банка;
- предусмотреть возможность установления стратегической цели, показателя, а также одного или несколько показателей к стратегической цели;



- предусматривать ручной ввод новых показателей и (или) выбор показателей из реестра ключевых показателей эффективности (далее – реестр КПЭ) и их корректировку;

- устанавливать цели и показатели сотрудникам банка с соблюдением принципа каскадирования по структуре Национального банка для передачи исполнителю (показатели, заполненные заместителем Председателя, будут видны руководителям подразделений, для определения своих показателей);

- определять тип цели (показателя): индивидуальная, групповая.

Если групповая цель, то должно быть указано: ФИО и должность согласно штатному расписанию того работника, кто состоит в группе (возможность ручного ввода и автоматического);

- определять вид цели (показателя): количественная и качественная (ручной и автоматический ввод);

- вносить плановые значения показателей;

- заполнять паспорта ключевых показателей эффективности (далее – паспорт КПЭ) по форме с необходимым набором параметров ответственным работником за заполнение (предусмотреть изменяемость параметров администратором);

- вводить, сохранять и использовать вспомогательные методические таблицы, разрабатываемые при необходимости для отдельных КПЭ, как приложение к паспорту соответствующего КПЭ с целью раскрытия методики и проведения расчета выполнения КПЭ;

- поддерживать возможность электронного согласования заполненных паспортов КПЭ;

- формировать карту ключевых показателей эффективности (далее – карта КПЭ) по форме с определенными графами (утвержденная ранее форма) с приложением паспортов показателей;

- формировать реестр КПЭ на основании введенных показателей и библиотеки КПЭ (предусмотреть корректировку при изменении данных на этапе изменения данных показателей и ручную корректировку – только администратором);

- сортировать данные по заданному критерию параметров показателей: ФИО работника, наименованию показателя, по виду целей, по типу целей, плановых значений, весов, фактических значений, по коэффициенту выполнения и др.;

- использовать процедуру подписания, утверждения сформированной карты КПЭ и паспорта КПЭ как в эл. виде, так и на бумаге;

- поддерживать гибкий процесс рассмотрения и согласования, как отдельных показателей, так и сформированных карт, паспортов в системе с возможностью их отмены инициатором, отправки на доработку/отклонения на любом из этапов согласования с повторным прохождением всего маршрута согласования;
- выполнять функции предварительного и текущего контроля (уведомление владельца, ответственного исполнителя показателя о приближении срока (за 1 месяц до окончания квартала) осуществления оценки показателя и о наступлении срока по осуществлению оценки выполнения показателя);
- вести историю действий с картами, паспортами, оценкой выполнения с фиксацией даты выполнения действия (создание, просмотр, редактирование, удаление и т.д.);
- онлайн-просмотр администратором действий владельца ключевого показателя эффективности по изменению самого показателя, карты, паспортов и оценки выполнения (отображение статуса действий);
- корректировать утвержденные показатели и повторно выносить на утверждение карты КПЭ;
- устанавливать взаимосвязь данных карт КПЭ, паспортов КПЭ и реестра КПЭ с таблицами оценки фактического выполнения показателей, реестром КПЭ и библиотекой ключевых показателей эффективности (далее – библиотека КПЭ), включающей совокупность всех карт КПЭ, установленных сотрудникам Национального банка, квартальных и годовых плановых значений (вех) по каждому КПЭ и оценочных коэффициентов фактического выполнения каждого КПЭ;
- экспортировать по заданным параметрам данные из карт КПЭ, паспортов КПЭ и реестра КПЭ в EXCEL и Word, PDF и др.

### **9.2.2. Компонент ”Мониторинг КПЭ“**

Компонент должен позволять:

- осуществлять сбор данных, расчет показателей с определением их взаимосвязей;
- комплексный анализ исполнения плановых значений КПЭ с выявлением причин отклонения текущих значений КПЭ;
- формировать отчеты по контролю и результативности выполнения КПЭ;
- производить оценку результативности по заданным параметрам (с соблюдением принципа каскадирования по структуре Национального банка);

- оперативно предоставлять руководителям полную и актуальную информацию о состоянии показателей КПЭ для принятия своевременных управленческих решений;
- автоматически информировать ответственных лиц о достижении КПЭ пороговых (критических, плановых, целевых) значений;
- координировать деятельность исполнителей с задачами управлений, а также стратегическими целями Национального банка;
- оперативно реагировать на изменение внешних факторов и внутренних процессов, оказывающих влияние на КПЭ (изменение численности сотрудников, увеличение количества задач и др.);
- формировать произвольные аналитические отчеты, позволяющие оперативно контролировать и отслеживать в графическом виде качество и сроки выполнения КПЭ.

### **9.2.3. Компонент ”Оценка эффективности работы персонала“**

Компонент должен позволять:

- производить оценку выполнения КПЭ за периоды (помесечно, ежеквартально и по результатам работы за год);
- формировать регламентированный сбор оценок с возможностью мониторинга прохождения на любом из этапов;
- формировать план оценки на основе организационной структуры банка;
- формировать уведомления о необходимости ввести фактические данные и оценки вручную;
- производить расчеты, для различных типов итоговой оценки используя встроенные и настраиваемые алгоритмы;
- формировать отчетную информацию по итогам оценки персонала в различных формах с учётом заданных параметров;
- использовать рассчитанный коэффициент оценки в картах КПЭ сотрудников;
- использовать настраиваемые оповещения участников оценки.

### **9.3. Интеграция**

Модуль ”КПЭ“ должен быть интегрирован со следующими информационными ресурсами:

- ПК ”Персонал“;
- ДИС;
- Exchange;
- ”Система аутентификации“;

”Интернет“;  
”Инtranет“;  
Модуль ”Банк компетенций“.

Информационный ресурс, используемый в Национальном банке для построения бизнес-процессов (Business Studio).

## **10. Дополнительные требования к Системе (модулям Системы)**

### **10.1. Справочники**

Должна быть предусмотрена возможность заводить и настраивать справочники в системе и/или импортировать (синхронизировать) из других информационных систем Национального банка.

### **10.2. Отчетность**

Система должна позволять формировать отчетную информацию с помощью конструктора отчетов с использованием (отражением) данных из сопряженных ресурсов, модулей (компонентов).

### **10.3. Безопасность / управление пользователями**

Разграничение доступа к системе (модулям и компонентам системы) должно базироваться на следующих принципах:

- по умолчанию доступа к документам и операциям нет ни у кого;
- система должна определять уровень доступа в соответствии с установленными значениями ролей пользователей для каждого компонента модулей системы, типа отчетной формы (документа);

Должны быть обеспечены возможность определения авторства каждой операции в Системе и отсутствие неавторизованных операций на основе уникальных персонифицированных идентификаторов каждого пользователя, процедуры аутентификации и протоколирования действий пользователей в журналах аудита.

### **10.4. Интерфейс**

Разрабатываемый интерфейс системы должен соответствовать современным эргономичным требованиям и обеспечивать удобный доступ к основным функциям и операциям (обеспечение мультибраузерности при реализации системы в виде веб-приложения).

### **10.5. Требования к лингвистическому обеспечению**

Графический интерфейс пользователя должен быть выполнен на русском языке.