

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Компетентностный подход к управлению персоналом в нефтегазовой компании: особенности и совершенствование

УДК 005.95:005.336.2:622.323

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-2ЭМ51	Охапкина К.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Шарф И.В.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор ШИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2018 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.02 Менеджмент (магистр)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Р₁	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Р₅	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, профессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Директор ШИП
С.В. Хачин

«___» января 2018 года

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-2ЭМ51	Охапкиной К.А.

Тема работы:

**Компетентностный подход к управлению персоналом в нефтегазовой
компании: особенности и совершенствование**

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

№ 2439/с от «04» апреля 2016 года

Срок сдачи студентом выполненной работы:

«18» января 2018 года

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Материалы преддипломной практики, формы отчётности ОАО «ТомскНИПИнефть» по итогам оценки персонала, интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области менеджмента и управления персоналом.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой

– Изучить теоретические аспекты компетентностного подхода оценки персонала (методы и способы оценки персонала);
– дать краткую характеристику ОАО

<i>области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	«ТомскНИПИнефть» и обозначить основные направления деятельности предприятия; – провести анализ системы оценки компетенций управленческого персонала ОАО «ТомскНИПИнефть»; – выработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала организации
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Графическая часть магистерской диссертации должна отражать основные результаты и этапы исследования: – графики результатов оценки – изменения результатов оценки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	«15» февраля 2017 года

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Шарф И.В.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ51	Охупкина К.А.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
О-2ЭМ51	Охапкиной К.А.

Школа	Школа инженерного предпринимательства	Кафедра	-
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место: рабочее место ведущего инженера отдела обеспечения и развития персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».</p> <p>Вредные проявления производственных факторов: шумы, вибрации, электромагнитные поля.</p> <p>Опасные проявления факторов производственной среды: термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возникновение чрезвычайных ситуаций – минимально.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности».</p> <p>2. Международный стандарт ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».</p> <p>3. Система менеджмента социальной ответственности SA 8000.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; 	<p>1. Основы социальной политики компании.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании.</p> <p>3. Система социальных гарантий компании.</p> <p>4. Социальное поведение сотрудников компании.</p>
--	---

- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Благотворительность в компании
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Анализ программы КСО предприятия. 2. Расчет затрат на Программу
Перечень графического материала:	1. Таблица 11 – Стейкхолдеры ОАО «ТомскНИПИнефть» 2. Таблица 12 – Внутренние и внешние программы КСО 3. Таблица 13 - Структура основных внутренних программа КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» 4. Таблица 14 - Структура основных внешних программа КСО ОАО «ТомскНИПИнефть»
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	«02» февраля 2017 года
---	------------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ51	Охупкина К.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницы, 24 рисунка, 15 таблиц, 30 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: компетентность, компетенции, компетентностный подход, потенциал, оценка компетенций персонала, методы оценки.

Объектом исследования является применение компетентностного подхода в управлении персоналом нефтегазовой отрасли.

Цель работы – анализ методов компетентностного подхода при оценке компетенций персонала в нефтегазовой отрасли, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию на примере ОАО «ТомскНИПИнефть».

В процессе исследования проводился анализ отчетности по оценке персонала ОАО «ТомскНИПИнефть», полученных в результате проведения оценки.

В результате исследования была предложена методика оценки персонала, использование которой позволит получить более объективную и комплексную информацию о потенциале сотрудников.

Предложенный метод находится на этапе тестирования и внедрения в процесс оценки персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».

За последние 25 лет мир профессий пережил кардинальную трансформацию. Требования к сотрудникам постоянно меняются. В итоге результативность и текущие навыки перестали быть ценными критериями прогноза профессиональной успешности. Зачастую неизвестно, чем предстоит заниматься человеку на следующем уровне должности или через несколько лет на своей позиции. Те навыки, которыми сотрудник обладает сегодня, могут стать бесполезны завтра. Всё это привело к появлению нового измерения в оценке – потенциала, или прогноза успешности в новых условиях, что определяет значимость настоящей магистерской диссертации.

Обозначения и сокращения

ОАО – открытое акционерное общество;

ПАО – публичное акционерное общество;

КСО – корпоративная социальная ответственность;

Гражданин «X», «Y», «Z» - обозначение сотрудников в целях защиты персональных данных и корпоративной защиты.

Оглавление

Реферат.....	7
Введение.....	11
1 Теория и практика формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом	13
1.1 Актуальность компетентностного подхода в работе с персоналом.....	13
1.2 Эволюция развития компетентностного подхода	14
1.3 Социально – экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность».....	18
1.4 Оценка персонала на основе компетентностного подхода.....	28
1.5 Применение компетентностного подхода к оценке персонала в компаниях нефтегазовой отрасли.....	33
2 Исследование системы оценки компетенций персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	37
2.1 Исследование системы оценки компетенций персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».....	41
2.2 Применение метода оценки «360 градусов»	44
3 Совершенствование компетентностного подхода «от компетенций к потенциалу».....	55
3.1 Разработка программы по совершенствованию подхода	55
3.2 Этапы внедрения предложенного метода компетентностного подхода «от компетенций к потенциалу».....	60
3.3 Сводная оценка эффективности предложенного метода.....	62
Социальная ответственность.....	70
Заключение.....	79
Список публикаций магистранта.....	81
Список используемых источников.....	82

Приложение А «Организационная структура ОАО «ТомскНИПИнефть».....	86
Приложение Б «Отчет по анкете кандидата «Х»».....	87
Приложение В «Тест потенциала PIF»	90

Введение

Фундаментом конкурентоспособности любой организации является ее персонал, а прочность этого фундамента определяется компетентностью, мотивированностью работников и их способностью к саморазвитию. Поэтому эффективность управления человеческими ресурсами компании определяется совокупностью знаний руководства о потенциальных возможностях своих рядовых сотрудников, что актуализирует потребность в постоянной оценке персонала по разным направлениям. Традиционная оценка персонала – по факту выполнения должностных обязанностей – не позволяет в полной мере оценить и использовать потенциал каждого сотрудника. Поэтому сегодня является наиболее актуальным такое направление, как оценка персонала, основанная на компетенциях.

Руководству важно знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению, а именно, выявлять имеющиеся компетенции сотрудников. Пристальное внимание необходимо уделить управленческому персоналу, в чьих руках находится управление компанией. Это позволит обеспечить соответствие стратегических целей предприятия. Таким образом, оценка персонала, основанная на компетенциях, является чрезвычайно актуальной.

В настоящее время во многих крупных и средних организациях внедрен компетентностный подход. Он помогает найти нам нужного кандидата на нужную должность или просто провести оценку соответствия сотрудника с занимаемой должностью, на основе предъявляемых ему «компетенций» – набора качеств, умений и навыков. Компетентностный подход позволяет точно задать параметры для замещения какой-либо должности, для эффективной работы.

Компетентностный подход применяется во всех аспектах оценки персонала, от подбора до переобучения или повышения квалификации. Главная составляющая этого подхода в совокупной оценке знаний, умений и

навыков, которыми умеет пользоваться сотрудник при выполнении своих трудовых обязанностей.

Работа с персоналом — это целая система, которая направлена на разумное и эффективное использование личного потенциала сотрудников, а также постоянное формирование новых профессиональных качеств, которые способствуют достижению целей, поставленных организацией.

Цель магистерской диссертации – проанализировать метод оценки компетенций в нефтегазовой отрасли и разработать рекомендации по применению опыта компетентностного подхода. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- определить роль компетентностного подхода в организации;
- рассмотреть технологии оценки персонала;
- изучить практику применения компетентностного подхода в организациях;
- изучить опыт применения компетентностного подхода в ОАО «ТомскНИПИнефть»»;
- разработать рекомендации по применению компетентностного подхода.

Объект исследования выпускной магистерской работы – применение компетентностного подхода в управлении персоналом нефтегазовой отрасли. Предмет – практика применения опыта компетентностного подхода.

Научная новизна заключается в усовершенствовании методики оценки персонала научных отраслевых организаций, основанной на компетентностном подходе.

При написании данной работы были использованы нормативно-правовые акты, учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях, информация с официальных сайтов.

Структура выпускной магистерской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1 Теория и практика формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом

1.1 Актуальность компетентностного подхода в работе с персоналом

Усиление рыночной конкуренции, развитие техники и технологий, демографические изменения, возросшая мобильность рабочей силы потребовали переосмысления традиционных подходов в сфере управления человеческими ресурсами. Уникальные знания, носителями которых является персонал организации, получили реальную стоимостную оценку: «издержки» трансформировались в «человеческий капитал».

Особое значение здесь приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, которые могут обеспечить повышение эффективности работы сотрудников и как следствие повысить успешность современного предприятия. Компетентностный подход является одним из современных инструментов в системе управления персоналом.

Компетентностный подход задает формат, позволяющий структурировать политику в области найма, оценки, обучения и развития персонала.

Длительное время одним из основных инструментов в сфере управления человеческими ресурсами считалась модель анализа работ с фокусировкой на понимании исполнителем профессиональных задач и разработкой квалификационных требований, необходимых для эффективного выполнения каждой задачи на конкретном рабочем месте. Критерии эффективности определяли сами работодатели или профессионалы-эксперты. Результатом работы аналитиков становился перечень профессиональных задач и привязанных к ним квалификационных требований.

Однако в современных условиях многие специалисты стали выражать сомнение в том, что традиционные процедуры анализа работ достаточны для

управления человеческими ресурсами в новых условиях и должны быть дополнены моделями компетенций.

В отличие от модели анализа работ подход на основе компетенций строится на выявлении уникальных личностных качеств исполнителя, необходимых для успешной деятельности в широкой профессиональной сфере. Профессиональный успех определяется не просто эффективностью, а высокими или даже выдающимися результатами исполнителя. Поэтому никто, кроме него, не может определить значимые качества, требующиеся для достижения успеха, хотя зачастую, и он сам не может их четко сформулировать.

Компетентностный подход в системе управления персоналом организации стал её неотъемлемой частью. При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации все чаще стали применять технологии управления компетенциями [1].

Компетентностный подход обеспечивает организациям новые долгосрочные конкурентные преимущества. Основная задача компетентностного подхода состоит в том, чтобы научить человека управлять собственными знаниями, навыками и умениями, то есть уметь самообучаться и саморазвиваться.

Ещё одной отличительной особенностью компетентностного подхода является то, что для описания компетенций используются различные характеристики, то есть проявления в поведении знаний, навыков и качеств, по которым достаточно легко определить наличие тех или иных компетенций сотрудника. Одновременно они описывают конкретные проявления профессионализма сотрудника при выполнении рабочих заданий и рабочих стандартов [2].

1.2 Эволюция развития компетентностного подхода

Понятие компетентности начал распространять Р. Бояцис (Boyatzis, 1982). Он развил его в исследовании, в котором установил, что успешного менеджера от менее успешного его коллеги отличает не один единственный

фактор, а целый ряд факторов. Этот набор факторов включает в себя личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики, которые называются по-разному.

Р. Бояцис определял компетентность как: «Способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов».



Рисунок 1 – Группы компетентности

Р. Бояцис выделил такие составляющие компетенции, как цели управления, руководство подчиненными, управление человеческими ресурсами и лидерство (рис.1). Несмотря на то, что термин «компетенция» был запутанный и не определен в использовании, он получил широкое распространение в лексиконе ведущих консультантов в области управления персоналом. К началу 90-х годов XX столетия методы оценки персонала по компетенциям использовались уже более чем в 20 странах мира. С таким развитием

параллельно стали создаваться всемирная база компетенций и общий словарь, который насчитывал 360 индикаторов, определяющие 21 компетенцию.

Интересным для менеджеров отечественных компаний по персоналу стало то, каким образом Р. Бояцис предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, проведя исследования 2000 менеджеров в 21 компаниях. Она объясняет взаимосвязь «этих особенностей» и их отношений, с функциями управления и с организационной средой внутри компании. В 90-х годах прошлого столетия, благодаря результатам этих исследований, компетентностный подход внедрился в российские и американские бизнес школы. Вследствие этих событий компетентностный подход получил широкое распространение и стал перспективной технологией HR-менеджмента. Российские и европейские исследователи предлагали и обсуждали типологии, структуры и возможности применения этого перспективного направления. В 1993 году было завершено 20-летнее исследование Spencer & Spencer компетенций на основе методологии МакКлеланда и компании McBer. Психолог Д. МакКлеланд, которого можно считать основоположником подхода управления персоналом с помощью компетентностного подхода, изложил суть методологии в сравнении более успешных сотрудников с менее успешными, различия психологических особенностей. На такой основе была построена новая структура компетенций: включающая когнитивные поведенческие компоненты, которые сегодня включаются в отечественную практику [19].

Все больше возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности. Эффективность труда можно повысить за счет уникальных способностей людей. Эти уникальные способности представляют собой совокупность знаний, умений, навыков, опыта личностных особенностей, которые проявляются в подходе к своему делу. В организации необходимо понимание, какие компетенции являются ключевыми сегодня и в перспективе, важна степень понимания работником необходимости развития своих компетенций. На основании этих факторов мы понимаем, что

компетентностный способен соединить требования бизнеса, управления персоналом путем разработки системы с задачами образования [20].

И в США, и в Европе переход к компетентностному подходу был обусловлен естественными объективными причинами – изменениями окружающего мира, в производственной сфере, в том числе ускорением инновационного развития экономики, обусловившими изменения политики в сфере труда и трудовых отношений. Изменившиеся требования к работникам создали необходимость совершенствования общей подготовки трудовых ресурсов, системы образования в целом. Обучение стали рассматривать как часть бизнес-процесса. Получили развитие корпоративное обучение, самообучение на основе профессиональных стандартов.

Российским союзом промышленников и предпринимателей сформирована Комиссия по профессиональным стандартам, которая рекомендовала к применению более 70 профстандартов в различных областях деятельности. Более чем в 80 областях деятельности они находятся на различных стадиях разработки. Однако, чтобы имеющиеся инициативы стали носить системный и устойчивый характер, выделены наиболее актуальные направления, заключающиеся в разработке стратегии развития квалификаций на государственном уровне, формировании законодательной и институциональной основы национальной системы квалификаций, актуализации классификатора занятий, повышении ответственности объединений работодателей и саморегулируемых организаций за разработку отраслевых профессиональных стандартов, закреплении ответственности органов и организаций профессионального образования за применение профессиональных стандартов при разработке образовательных стандартов и образовательных программ, и для использования результатов сертификации квалификаций с целью проведения государственной аккредитации и оценки качества образований.

При этом современная ситуация такова, что изменения в производственной сфере влекут изменения в политике к трудовым ресурсам. Так, например, в Европе вслед за компетентностным подходом стало

развиваться направление саморазвития, предполагающие неформальное, неофициальное обучение. Появились независимые системы оценки компетенций, такие как Карта личностных навыков и Европейская система аккредитации навыков. Оценка уровня компетенций в Европе ориентирована только на результат, без способа получения. Таким демаркационным способом они добиваются равности между элитным образованием, самообразованием и знаниям, построенным на жизненном опыте. В связи глобализацией и мобильности трудовых ресурсов европейскими властями был разработан Европейская стратегия занятости, которая контролирует уровни профессиональной компетентности. Компетентностный подход – отражение изменений в работе, профессиональном обучении и образовании. Развивать компетентностный подход необходимо для выравнивания потребностей на рынке труда и объединить образование и обучение. С учетом всех факторов главным достоинством компетентностного подхода является гибкость и интеграционный потенциал.

1.3 Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность»

Понятия «компетентность» и «компетенция» трактуются в разных источниках по-разному, но все вкладывают туда похожий смысл компетенция это - способность человека быть гибким и эффективным в своей деятельности, сохранение своих интеллектуальных и эмоциональных навыков при изменении внешних условий, а компетентность – это соответствие качеств человека в определенном виде деятельности. Не стоит путать эти два понятия. Совокупность нескольких компетенций, которые присущи одному виду деятельности, называется «кластером компетенций». Обзор подходов к определению «компетенции» приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Различные трактовки понятия «компетенция»

Сущность понятия «компетенция»	
<i>Американский подход</i>	
Компетенция – это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.	
<i>Европейский подход</i>	
Компетенция – это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).	
<i>Практический подход</i>	
Компетенция – это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.	

С позиций компетентного подхода уровень образованности в современных условиях определяется не столько объемом знаний, их энциклопедичностью, сколько способностью решать профессиональные проблемы и задачи различной сложности на основе имеющихся знаний [28].

Согласно таблице 2 компетентность можно рассмотреть, как совокупность знаний, навыков и коммуникационных норм.

Таблица 2 – Характеристика компетентности

Понятие	Составляющие компетентности
Совокупность знаний	Обладание информацией, требуемой для выполнения работы, и определение интеллектуального потенциал человека.
Навыки	Проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения (навыки – это владение средствами и методами выполнения определенных задач).
Коммуникационные нормы	Поведенческие характеристики, необходимые сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающие необходимые стандарты поведения.

В рамках типологии, опирающейся на логику структуры и задач организации, выделяются следующие виды компетенций (рис. 2).



Рисунок 2 – Классификация компетенций

Корпоративные компетенции определяют требования ко всем сотрудникам компании, потенциал сотрудника к карьерному росту и описывают личностные установки и мотивацию сотрудника. Менеджерские компетенции определяют возможность выполнять сотрудником менеджерские функции, формируют менеджерские навыки и умения. Личностные компетенции предполагают понимание себя и других людей, определение духовных ценностей, жизненных целей, умение понять глубинные мотивы поведения. Функциональные компетенции определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции и описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции.

Понятие компетентного подхода лежит в основе стратегического управления человеческими ресурсами с целью достижения целей компании посредством использования труда компетентных сотрудников. Важным в организации является составление и точное определение компетенций, которыми должен обладать сотрудники разных уровней. Необходимо точно понимать, что компания хочет от сотрудника, который будет общаться с клиентами, обеспечивать работу технологической базы или менеджера, который должен грамотно управлять своими сотрудниками. Компетентный подход можно применять во всех сферах организации, это позволит создавать целостность организации и обеспечить образ равенности.

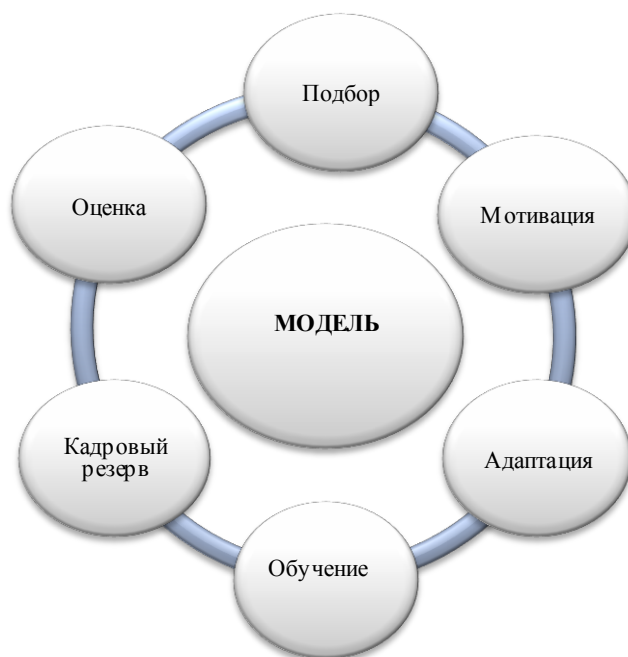


Рисунок 3 – Сферы применения компетентностного подхода в организации

В оценке персонала компетентностный подход помогает HR-менеджерам анализировать результаты, достигнутые сотрудниками за прошедший период и использованные способы их достижения. Сферы применения компетентностного подхода отражены в (рис.3).

Популяризация и эффективность данного метода заключается в том, что оцениваются качества и навыки личности, исходя из его поведения. Это значит, что объективность в работе с человеком обеспечивается именно возможностью наблюдения поведения. Компетентностный подход помогает связать поведение человека с конкретными результатами деятельности, определить сильные и слабые стороны человека, понять какие меры необходимо применить для усовершенствования деятельности. Поскольку компетенцию можно считать совокупностью навыков, качеств, знаний, проявляющихся в поведении человека, то можно определить наличие той или иной компетенции посредством помещения человека в заданную ситуацию.



Рисунок 4 – Роли участников в процессах использования компетентного подхода в управлении персоналом

Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции. Другие используют для проведения оценки топ-менеджеров только управленческие компетенции, и лишь часть компаний разрабатывают свои собственные профессиональные компетенции. Надо понимать, что все компании по-своему уникальны и не стоит применять стандартные модели компетенций, не адаптированные к стратегическим целям и специфике компании, иначе они просто не будут работать. Роли участников в процессах компетентного подхода в управлении персоналом представлены в (рис.4).

Следует описывать компетенции, придерживаясь требований, которые способны точно формулировать поведенческие индикаторы, доступные

непосредственному наблюдению. Поэтому для решения задач оценки рассмотрим разработанные описания компетенций, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Описание компетенций

Описание компетенции	Сущность
Исчерпывающие	С помощью широкого перечня компетенций (10-12 штук) раскрываются все важные функции рабочей деятельности.
Дискретные	Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности.
Сфокусированные	Четкое определение компетенции для определенного вида деятельности, с ее помощью не стоит охватывать слишком многое.
Доступные	Каждая компетенция должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее можно было использовать универсально.
Конгруэнтные	Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании.
Современные	Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации [25].

Сущностное содержание компетенций необходимо для построения модели компетенций, которая представляет собой перечень компетенций с показателями их проявлений в профессиональной деятельности. С помощью модели компетенций можно определить требования, предъявляемые к работнику с учетом его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что она:

а) позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании;

б) компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками;

в) описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу

при использовании компетенций;

г) лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, так как программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;
- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Таким образом, компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом в организации [24].

Сочетание компетенций, индикаторы и шкала измерений уникальны для каждой отдельной организации, т.к. разрабатываются, исходя из стратегических целей и особенностей организационной культуры, и формируются на основе анализа деятельности.

Работая над моделью компетенций, необходимо учитывать уровни развития компетенций у сотрудников. Эти различия должны учитывать в профиле компетенций для разных групп должностей. Профиль компетенций – специфика модели компетенций, определение уровня ее проявления в отношении данной должности.

Существует технология создания компетенций, включающая в себя несколько этапов (рис.5).

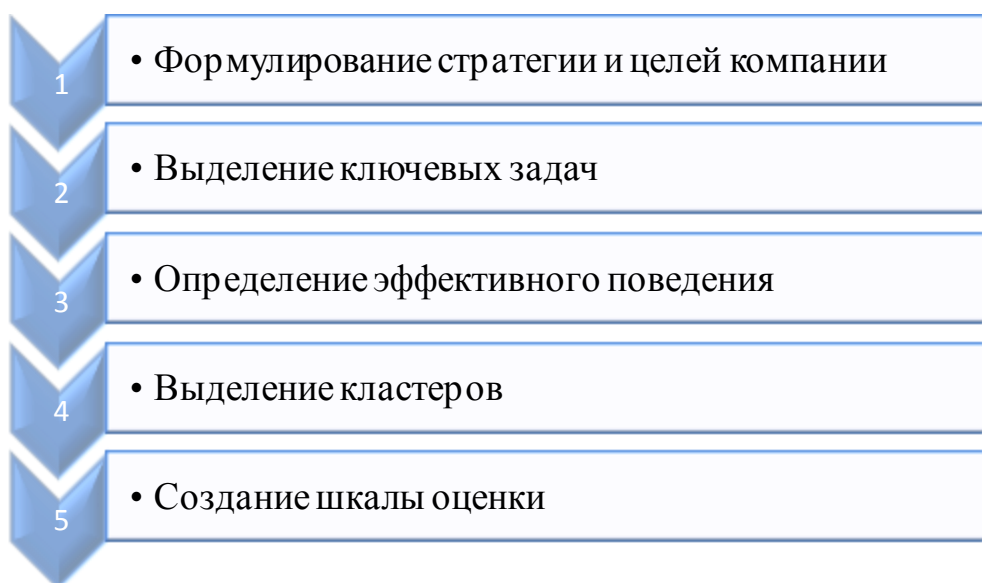


Рисунок 5 – Этапы технологии создания компетенций

1. Формулировка стратегии и целей компании. Для ее определения опрашиваются главные ключевые лица компании (топ-менеджеры, собственники), которые как правило определяют и стратегию, и факторы успеха компании на рынке, и ключевые показатели деятельности.

2. Выделение ключевых задач реализуется посредством понимания поведения сотрудника, чтобы определить, чем может быть полезен работник для организации и сотрудников на своей должности или должности, которую ему предстоит занять.

3. Определение эффективного поведения путем анализа поведения лучших работников, особенно в критических ситуациях, опроса сотрудников и клиентов, если работа предполагает взаимодействие с ними.

4. Выделение кластеров предполагает группировку индикаторов. Это сложная работа по сопоставки элементов модели.

5. Создание шкалы оценки.

Итак, если управление персоналом в компании выстраивается на основе компетентностного подхода, то, к персоналу применительны следующие моменты.

1. Подбор персонала производится, как правило, при помощи профиля должности, включающего как формальные требования к сотруднику (пол,

возраст, образование), и перечень компетенций, необходимых сотруднику для успешной реализации работы. При этом профиль должности вырабатывается HR-службой на основе анализа деятельности необходимого сотрудника, когда каждой задаче сотрудника соответствует компетенция. При проведении собеседований менеджер по персоналу опирается на профиль должности, и каждую компетенцию кандидата проверяет специально выработанными методами (открытыми вопросами, кейсами, деловыми играми и проч.).

2. Так как для каждой должности в компании выработан профиль, карьерный рост в компании становится подчиненным логике наличия либо отсутствия у кандидата необходимых для резервируемой позиции компетенций. Роль управления персоналом в таком случае сводится к оценке имеющихся компетенций у уже работающих сотрудников, выработке карьерной лестницы и плана повышения квалификации и развития компетенций, необходимых для занятия руководящей должности.

3. HR-служба принимает участие в формировании команд для проектной работы, так как обладает информацией о наличии у сотрудников компетенций. Более того, проектная работа может быть условием для развития у персонала необходимых для карьерного роста компетенций [27].

Компетентностный подход выделяет свои методы, для структуризации процесса сбора информации о работе, выделение эффективное поведение, качества достижения успеха, работы с персоналом, путем проведения анализа работы. Анализ работы подразумевает под собой выявление образцов лучшего решения поставленных задач. Методы компетентностного подхода представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Методы компетентностного подхода

Метод компетентностного подхода	Содержание метода
Метод экспертных оценок	Предполагает опрос объекта изучения с разных сторон (клиенты, коллеги, подчиненные и т.д.) о методах выполнения им работы, на основе общих характеристик профессиональной деятельности, по определенной шкале. Различают групповую и индивидуальную оценки.

Продолжение таблицы 4

Метод критических инцидентов	Процедура сбора информации о действиях сотрудника, которые в определенном событии (индивидуальный проект, выполнение заказа) были критическими или важными для достижения цели. Здесь рассматриваются не повседневные события, а редкие и значимые.
Опросный метод	Этот метод представляет собой анкетирование. Составляется перечень вопросов, выделяющий существенные стороны деятельности. Может проводиться в устной или письменной форме. При устном опросе возможен более точный ответ и лучшее понимание его смысла, но анкетирование охватывает большее количество людей.
Метод репертуарных решеток	Этот метод основывается на структурном подходе, для отличия более эффективных сотрудников от менее эффективных. Центральная идея состоит в том, что эксперт выделяет из интервью языковые особенности. У каждого человека свои языковые особенности, которые помогают разделить сотрудников на успешных и менее успешных. Метод не предопределяет каких-то рамок в описании характеристик объекта интервьюером.
Работая с описание личностей	Эксперт старается выделить наиболее сжатые и четкие ответы, путем наводящих вопросов. Интервью продолжается пока собеседник не исчерпает мысли и не вернется к конструкторам, которые уже повторялись. Этот прием позволяет выявить такие критерии как способы принятия решений, стиль общения, способность к убеждению, ведению переговоров и т.д.
Прогностические интервью	Данный метод предполагает интервью с ключевыми руководителями высшего звена. С их помощью мы можем понять какая связь между целями, ценностями и культурой организации. Так же из опроса руководителей мы можем понять какие изменения ждут компании в будущем и воздействие этих изменений на персонал, и дальнейший учет изменений в модели компетенции. Данный метод можно использовать для определения компетенций, чтобы обеспечивать развитие организации в нужном направлении.
Метод прямых атрибутов	Основания использования этого метода состоит в использовании общих моделей с готовыми определениями компетенций. Специалистов просят ознакомиться с содержанием и ранжировать компетенции в порядке важности.

Продолжение таблицы 4

Анализ документов	Этот метод строится на анализе документов организации. Положение, должностные инструкции, положение о премировании помогают в работе, изучающему, в работе где необходимо составлять документы. В таком случае документы помогут определению важных качеств для работы.
Метод наблюдения на рабочем месте	Конечно же мы многое можем понять о качествах работника и специфики работы наблюдая за деятельностью сотрудника, при этом целесообразно не поддаваться влиянию естественное поведение работника. Такое наблюдение желательно проводить на долгосрочной перспективе, чтобы человек со временем не обращался внимания на наблюдателя [27].

1.4 Оценка персонала на основе компетентностного подхода

Для эффективной работы любой организации необходимы квалифицированные кадры, которые будут способствовать развитию компании. Чтобы отследить соответствие предъявляемых организацией требований и фактических качеств работника была разработана система оценки персонала на основе компетентностного подхода.

Регулярная деловая оценка персонала по значимым для организации компетенциям необходима для определения зоны развития персонала, методов обучения, а главное – для формирования и управления мотивацией работников, направленной на развитие компетенций, актуальных для организации в данный момент и в перспективе. Но наиболее результативным может стать только развитие компетенций, потенциалом которых обладал работник.

Оценка персонала на основе компетентностного подхода основана на процессах сравнения таких характеристик работы, как: результативность, качество и сложность труда с эталонными значениями данных характеристик в разрезе конкретной должности. Таким образом, набор компетенций, отраженный в модели компетенций, задает эталонные значения характеристик работы посредством достаточно точного описания стандартов трудового поведения, необходимого для успешного выполнения работ по конкретной должности или по группе аналогичных должностей.

Модель компетенций представляет собой единую систему координат оценки персонала, которая создает условия для согласования критериев подбора и оценки персонала со стратегическими целями организации, для найма и продвижения работников, компетенции которых в максимальной степени отвечают текущим и стратегическим требованиям организации, для выработки приоритетных направлений профессионального развития персонала и разработки эффективных мер по удержанию наиболее ценных работников. Оценка персонала, основанная на компетентностном подходе, позволяет согласовать все элементы системы управления персоналом, предоставить информацию для создания комплексной системы развития, мотивации и стимулирования персонала организации.

В таблице 5 представлена характеристика системы оценки персонала на основе компетентностного подхода и ее основных элементов.

Таблица 5 – Характеристика оценки персонала, основанной на компетентностном подходе

Элемент системы	Содержание элемента
Цель	Обеспечение и повышение эффективности и результативности деятельности организации, ее структурных подразделений и персонала.
Принципы оценки	Объективность, надежность, системность, комплексность, доступность и открытость, экономическая целесообразность, единообразие, прогнозируемость, достоверность.
Субъект оценки	Руководители, коллеги, подчиненные, эксперты, сам работник
Объект оценки	Работник, группа работников, организация в целом
Предмет оценки	Компетенции работника
Функции оценки	Организация найма; проведение регулярной оценки по компетенциям; формирование кадрового резерва; установление вознаграждения, ротация, аттестация, обучение и развитие персонала
Методы оценки	Интервью по компетенциям, ассесмент-центр, оценка руководителя, самооценка, метод 360 градусов и др.

Рассмотрим содержание основных элементов системы оценки персонала на основе компетентностного подхода, представленных в таблице 5.

Стратегическая цель оценки персонала заключается в обеспечении и повышении эффективности и результативности деятельности организации, ее структурных подразделений и персонала.

Целью оценки по компетенциям является определение фактического уровня развития компетенций работника/кандидата и его соответствия профилю компетенций должности.

Основания проведения оценки – это события, которые непосредственно предшествуют проведению оценки, так, для организации найма необходимо наличие вакантных должностей, для проведения аттестации – завершение установленного срока после последней аттестации или организационные изменения, требующие серьезных кадровых решений, такие как сокращение персонала или пересмотр условий оплаты труда и пр.

Основные методы оценки персонала на основе компетентностного подхода рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6 – Методы оценки персонала

Метод оценки персонала	Сущность метода оценки
Интервью по компетенциям	Структурированное интервью, направленное на выявление особенностей поведения кандидата, его знаний, умений и навыков с целью определения фактического уровня развития его компетенций.
Центр оценки (ассесмент-центр)	Процедура экспертной оценки компетенций работников, проводимая с использованием интервью, тестов, специальных ситуаций и упражнений, моделирующих реальные рабочие ситуации.
Оценка руководителя	Анализ и оценка руководителем результатов деятельности и поведения работника за оцениваемый период
Метод 360 градусов	Всесторонняя оценка работника на основе учета мнения руководства, коллег, подчиненных, представителей внешней среды (клиенты, поставщики).

Оценка персонала на основе компетентностного подхода и ее результаты могут использоваться в следующих процессах управления персоналом:

- 1) организация найма;
- 2) проведение регулярной оценки по компетенциям;
- 3) формирование резерва кадров;
- 4) установление вознаграждения;

- 5) ротация;
- 6) аттестация;
- 7) обучение и развитие персонала.

Рассмотрим эти направления оценки подробнее в таблице 7.

Таблица 7 – Направления оценки персонала.

<i>Оценка при найме персонала</i>
<i>Цель:</i>
Получение наиболее эффективного компетентного персонала. При найме персонала оценивается соответствие уровня развития компетенций кандидата профилю вакантной должности.
<i>Задачи:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – получение максимально объективной информации о кандидате; – определение соответствия кандидата корпоративным ценностям; – определение соответствия профессиональных знаний и навыков профилю должности; – определение соответствия индивидуально-личностных качеств профилю должности.
<i>Методы:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. психологическое тестирование; 2. ситуационное интервью; 3. проективное интервью; 4. биографическое интервью; 5. психолингвистический метод; 6. центр оценки.
<i>Результат:</i>
Создание индивидуальной инструкции по управлению сотрудником в рамках адаптивного менеджмента, сокращение затрат на внешний рекрутинг. Результаты оценки по компетенциям кандидатов используются для принятия решения о найме. При необходимости сравнения нескольких кандидатов на вакансию между собой составляется рейтинг кандидатов на основе показателя общего соответствия профилю компетенций.
<i>Оценка при формировании кадрового резерва</i>
<i>Цель:</i>
Создание «банка» перспективных высококвалифицированных управленческих кадров.
<i>Задачи:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – определение индивидуальной мотивации карьерного роста; – определение степени выраженности необходимых управленческих компетенций; – рекомендации по разработке индивидуальных планов обучения.
<i>Методы оценки:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. психологическое тестирование; 2. ситуационное интервью; 3. самооценка; 4. центр оценки.

Продолжение таблицы 7

Результат:
Обеспечение максимального заполнения управленческих вакансий за счет кадрового резерва и снижение затрат на поиск данных специалистов через рекрутинговые агентства. По итогам оценки формируется рейтинг кандидатов в кадровый резерв по каждому планируемому уровню руководства или должности. На основании данного рейтинга составляется список резерва кадров. Результаты оценки кандидатов в кадровый резерв по итогам Центра оценки используются при формировании индивидуальных планов подготовки работников, зачисленных в кадровый резерв.
Оценка при аттестации персонала
Цель:
Оценка результатов деятельности, квалификации, личностных качеств и перспектив дальнейшего развития персонала.
Задачи:
1. получение информации для планирования человеческих ресурсов; 2. оценка степени соответствия сотрудника стандартам занимаемой должности; 3. согласование требований непосредственного руководителя и подчиненного, предъявляемых к данной должности.
Методы оценки:
1. интервью по компетенциям; 2. оценка по принципу «360°»; 3. оценочное собеседование.
Результат:
Разработка рекомендаций по использованию сотрудника и его профессиональному развитию, получение дополнительных данных для формирования кадрового резерва. В случае отрицательных значений показателей соответствия компетенции требуемому уровню развития, полученных в ходе регулярной оценки по компетенциям, для него выбираются соответствующие обучающие мероприятия.

После утверждения выбранных мероприятий Управлением по персоналу они вносятся в план обучения и развития персонала.

По итогам регулярной оценки по компетенциям формируется список работников, для которых рекомендовано провести аттестацию.

При принятии решения аттестационная комиссия рассматривает результаты всех регулярных оценок по компетенциям работника, полученные с момента предыдущей аттестации.

На основе выводов и рекомендаций, сделанных по итогам регулярной оценки по компетенциям, определяются работники, превышающие профиль компетенций занимаемой должности, которые включаются в список кандидатур в резерв кадров.

1.5 Применение компетентностного подхода в оценке персонала в компаниях нефтегазовой отрасли на примере ПАО «НК «Роснефть»

«Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами. Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (69,50% акций) является АО «Роснефтегаз», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании BP Russian Investments Limited, одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении. ПАО «НК «Роснефть» — крупнейшая публичная компания по объему запасов и уровню добычи в мире. Отличительная черта «Роснефти» — наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке, Архангельске, что улучшает процесс планирования, помогает оптимизировать затраты и позволяет существенно повысить эффективность экспорта продукции Компании. ПАО «НК «Роснефть» — лидер процесса качественной модернизации и инновационных изменений в российской нефтегазовой отрасли. Технологическое лидерство обеспечивается инновационной деятельностью, которая заключается в постоянном внедрении новейших технологий и оборудования, использовании передового мирового опыта, повышении качества управления и контроля над бизнес-процессами, а также в непрерывном повышении компетенции специалистов [34].

В ПАО «НК «Роснефть» для оценки текущих навыков специалиста используется три уровня: базовый (осведомленность), знаниевый (практический опыт) и профильный.

Действующая система оценки способствует решению значимых бизнес-задач:

- планирования обучения и развития персонала Компании;
- отбора сотрудников в Кадровый резерв Компании;
- формирования Экспертных сообществ;
- обеспечения руководства актуальной информацией об уровне развития компетенций для принятия кадровых решений при приеме на работу и повышении в должности.

Для оценки сотрудников используются передовые методы, действующие в крупнейших международных компаниях — тестирование, личностные опросники, интервью по компетенциям, центры оценки, деловые оценочные игры, 360° и др.

Компании идет непрерывный процесс улучшения системы оценки и развития всех категорий персонала. В 2016 году разработаны:

- профессионально-технические компетенции инструменты оценки блоков «Геология и разработка месторождений», «Добыча», «Шельфовые проекты», «Нефтепереработка», «Управление персоналом», «Проектно-изыскательские работы»;
- профессиональные стандарты и контрольно-измерительные материалы для ключевых профессий в области добычи, переработки и нефтепродуктообеспечения;
- инструменты для оценки кандидатов в резерв начального управленческого звена.

В 2018 — 2020 гг. планируется провести работу по:

- внедрению единого для всей Компании подхода к оценке и развитию персонала, включая автоматизацию системы оценки и развития на общей IT-платформе для всех Обществ;
- обновлению модели корпоративных, управленческих компетенций и инструментария оценки;
- продолжению проекта по разработке профессионально-технических компетенций для персонала всех сегментов деятельности Компании.

Результаты оценочных процедур учитываются при формировании индивидуальных планов развития и ложатся в основу планирования мероприятий по обучению и развитию сотрудников Компании.

В одной из дочерних предприятий разделяют методы для разных этапов оценки персонала на разные должности согласно таблице 8.

Таблица 8 – Методы для различных этапов оценки

Этап оценки персонала	Метод оценки персонала
<i>Прием на работу</i>	
Руководитель самостоятельного структурного подразделения	SHL – тестирование (VMG:NMG), оценочное интервью по компетенциям или OPQ, индивидуальный Ассесмент – центр
Линейный руководитель	SHL – тестирование (VMG:NMG), оценочное интервью
Главный специалист/ведущий специалист	SHL – тестирование (NC: VC или VMG:NMG), оценочное интервью
Специалист	SHL – тестирование (NC: VC)
Рабочий	Тесты профессиональных знаний, собеседование
<i>Перемещение (повышение по должности)</i>	
Руководитель самостоятельного структурного подразделения	«360 градусов», Ассесмент – центр или индивидуальный Ассесмент-центр
Линейный руководитель	SHL – тестирование (VMG; NMG), «360 градусов», Ассесмент – центр
Главный специалист/ведущий специалист	SHL – тестирование (NC: VC или VMG:NMG)
Специалист	-
Рабочий	-
<i>Отбор в кадровый резерв</i>	
Кадровый резерв 1-го эшелона управления	Кадровый резерв 2-го и 3-го эшелонов
– мотивационный опросник. – SHL-тестирование (VMG;NMG). Ассесмент-центр	– SHL-тестирование (VMG;NMG). – Мотивационный опросник. – Ассесмент-центр. – Ассесмент Light.
Результаты тестирования для таких сотрудников не должны быть меньше 90 баллов, но при производственных достижениях, руководитель может включить его в прохождение Ассесмент-центра.	Результаты тестирования для таких сотрудников не должны быть меньше 90 баллов, но при производственных достижениях, руководитель может включить его в прохождение Ассесмент-центра.

Все компании нефтегазодобывающей отрасли всегда стараются идти в ногу со временем и совершенствовать уровень оценочных процедур персонала. Компании понимают, что на сегодняшний день чтобы привлекать к себе грамотных специалистов, нужно быть «привлекательной» компаний, где

понимают предъявляемые к ним требования и с развитием каких качеств они смогут продвигаться по карьерной лестнице.

2 Исследование системы оценки компетенций персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Томский научно-исследовательский и проектный институт нефтяной промышленности «ТомскНИПИнефть» реализует свою деятельность с 23 января 1986 года.

По организационно-правовой форме компания «ТомскНИПИнефть» является юридическим лицом и зарегистрировано муниципальным учреждением «Томская регистрационная палата» как Открытое акционерное общество 07 мая 1997 года. Номер свидетельства о государственной регистрации: 13668\8943. Основной государственный регистрационный номер: 1027000858170.

Располагается Общество по адресу: Российская Федерация, 634027, г. Томск, проспект Мира, 72.

ОАО «ТомскНИПИнефть» – самое восточное в Западной Сибири предприятие, осуществляющее полный цикл научных и проектных работ для нефтегазовых компаний. Диапазон проектов – от геологоразведочных работ, оценки перспектив нефтегазоносности районов до проектов разработки крупных нефтяных и газоконденсатных месторождений, от комплексного проекта обустройства нефтяных и газовых месторождений до нефтебаз и АЗС, от внутрипромысловых до магистральных нефте и газопроводов, от установок подготовки газа до установок переработки нефти и газового конденсата в моторные топлива. Находясь последние десять лет в структуре НК «Роснефть», ОАО «ТомскНИПИнефть» неоднократно становился лучшим в рейтинге корпоративных институтов.

Институт успешно сотрудничает с крупнейшими производителями оборудования для нефтегазового комплекса, применяет в проектах передовые технологии и новейшие разработки отечественных и зарубежных компаний, использует самое современное оборудование, отвечающее всем

международным стандартам и обеспечивающее надежную эксплуатацию разрабатываемых Институтом объектов.

Институт целенаправленно развивается, это один из основных принципов его работы. Согласно очередной программе развития, утверждённой на период 2015-2019гг., ведётся интенсивная деятельность по следующим направлениям:

- развитие материальной базы;
- развитие технологий проектирования;
- развитие научно-методической базы;
- подготовка и переподготовка кадров;
- контроль качества оказываемых услуг;
- развитие центров компетенций.

Сотрудники – главная ценность института. Здесь трудится 1472 специалиста высокой квалификации, в том числе 51 кандидат и 3 доктора наук, 31 сотрудник обучается в аспирантуре. Средний возраст персонала – 34 года. Для всех работников предусмотрено участие в российских и зарубежных научно-технических конференциях, корпоративных мероприятиях, регулярное повышение квалификации и социальные программы.

Мобильность, гибкость и открытость новому выражается в появлении новых лабораторий и служб, а ключевые позиции занимают энергичные и оптимистично настроенные люди. В коллективе ощущается молодежный дух и атмосфера поиска. В то же время в институте есть специалисты, работающие с момента его основания. Это обеспечивает преемственность традиций – основу для устойчивости организации в сложные времена. Одна из таких традиций – творческий и предельно ответственный подход к делу. Активно развиваемое внутреннее обучение сотрудников за счет формирования системы экспертов по различным отраслевым направлениям способствует передаче знаний и традиций между поколениями [11].

Миссией ОАО «ТомскНИПИнефть» является оказание научно-исследовательских и проектных услуг на современном технологическом

уровне, обеспечивающие безопасную и эффективную работу предприятий нефтегазовой отрасли.

Компания ОАО «ТомскНИПИнефть» считает своей главной стратегической целью создание инновационной платформы, обеспечивающей комплексное проектирование объектов и производств нефтегазовой отрасли на современном уровне. И придерживается следующих основополагающих принципов:

- Институт – законопослушный, ответственный и надежный партнер;
- Безупречное качество работ – залог нашего успеха;
- Современные проектные решения – гарантия безопасности, экологичности и эффективности предприятий нефтегазовой отрасли;
- Стремление к совершенствованию;
- Открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы;
- Сотрудники – главная ценность Института;
- Постоянное повышение профессионализма сотрудников [11].

Следует отметить, что по итогам 2010, 2012, 2014 и 2015 годов Институт занял I место в рейтинге корпоративных институтов ПАО «НК «Роснефть».

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет единый исполнительный орган (генеральный директор) – Окишев Дмитрий Олегович.

Генеральный директор действует от имени Общества, в том числе: представляет интересы ОАО «ТомскНИПИнефть», совершает сделки от его имени, утверждает организационную структуру и штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия, осуществляет обращение от имени акционерного общества в органы государственной власти и местного самоуправления, другие организации.

Организационная структура управления в ОАО «ТомскНИПИнефть» является линейно-функциональной, то есть линейные руководители осуществляют основную управленческую деятельность при поддержке и обслуживании функциональных подразделений.

Организационная структура ОАО «ТомскНИПИнефть» довольно обширна. Состоит из двух крупных блоков: проектно-изыскательские работы (ПИР) и научно-исследовательские работы (НИР). В них в свою очередь входят департаменты со своими подразделениями, которые подчиняются заместителям генерального директора по тому или иному направлению, чьим высшем звеном управления является непосредственно генеральный директор Общества.

Развернутая схема организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть» представлена в приложении А.

Организационная структура предприятия отвечает условиям внешней и внутренней среды. Следует отметить, что выбор данной структуры обусловлен спецификой предприятия. При этом организация успешно функционирует в современных условиях. Линейный руководитель организации подготавливает важные решения, а в разработке конкретных вопросов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов). Эти подразделения проводят свои решения или через высшего руководителя или (в пределах своих полномочий) прямо доводят их до исполнителей на нижестоящем уровне.

Анализ организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть» дает следующие результаты, представленные в таблице 9.

Таблица 9 – Достоинства и недостатки организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть»

Преимущества	Недостатки
Между функциональными и нижестоящими подразделениями улучшенная координация, определенной специализацией.	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне.
Разделение обязанностей по отделам уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных отраслях.	Ориентация подразделений на свои локальные цели, а не цели организации в целом.
Развитие внутренних коммуникаций и необходимого качества сотрудников - ответственности.	Слабая инициативность персонала.
Гибкость функциональных подразделений	Возможные конфликты между функциональными отделами.
Отсутствие перегрузки управленцев верхнего уровня	Сложный карьерный рост.

Несовершенства данной структуры не требуют радикальных решений, но следует обратить внимание на информационные процессы в организации. Совершенствование существующей организационной структуры значительно ускоряет реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

2.1 Исследование системы оценки компетенций персонала ОАО «ТомскНИПИнефть»

Для того чтобы лучше проанализировать принятую в ОАО «ТомскНИПИнефть» систему оценки компетенций персонала, рассмотрим более подробно применение, используемой модели оценки.

Личностный и карьерный рост сотрудников должен основываться на результатах оценок их личных и профессиональных компетенций. Для этого в Обществе используется один из самых доступных и простых способов – метод «360 градусов».

Оценка персонала по методу «360 градусов» дает возможность проанализировать поведенческие, личностные и профессиональные качества сотрудника на основании опроса людей, которые непосредственно связаны с ним в различных рабочих сферах и ситуациях. Данный механизм оценки можно использовать в самых различных направлениях – для профессионального развития сотрудников, выявления проблемных факторов, снижающих эффективность работы, разработки плана развития и обучения персонала.

Суть метода – включение в опрос оценщиков, которые окружают работника в различных рабочих ситуациях.

В каждом конкретном случае в качестве оценщиков необходимо выбирать именно круг людей, имеющих разносторонние контакты с сотрудником:

- Верхний сегмент круга – непосредственный руководитель и вышестоящее начальство;
- Нижний сегмент – подчиненные работники (если таковые имеются);

- Боковые сегменты – коллеги, клиенты, партнеры [5].

Изначально автор методики Питер Уорд определял цели и сферу применения данного механизма как способ для стимулирования саморазвития специалиста. Полученные и систематизированные данные опроса предоставляются оцениваемому специалисту, на основании чего тот может самостоятельно скорректировать некоторые черты своего поведения, определить профессиональные категории, которые требуют доработки и развития. Получение обратной связи в виде среднеарифметического числа всех оценок по различным категориям дает возможность понять слабые места в коллективной работе или в действиях определенного специалиста. По данным оценки профессиональных и личностных качеств специалисты по управлению персоналом могут судить насколько конкретные работники могут справиться со сложными задачами и рабочими моментами. При формировании команды также необходимо учитывать черты характера ее участников, чтобы создать коллектив с наиболее высокой мотивацией, стрессоустойчивостью и взаимодействием [5].

При оценке представляются следующие требования к позиции кандидата по компетенциям:

- Ориентация на результат: готовность брать на себя ответственность, самостоятельно реализовывать проекты, браться за новые проекты, принимать решения в условиях дефицита времени и информации, без поддержки руководителя; внутренний локус контроля; высокие стандарты качества; ориентация на конечный результат, а не на процесс.

- Коммуникация и влияние: умение оказывать влияние как один на один, так и на группу в трудных ситуациях общения; уверенные навыки презентации и публичных выступлений; письменная коммуникация; умение отстаивать свою позицию перед лицом несогласных (когда их большинство, когда это люди более высокие по статусу); дипломатичность.

- Умение работать в команде.
- Гибкость.

- Организация и планирование: умение составлять и быстро перестраивать расписание, организовать взаимодействие большого количества людей.

- Аналитическое мышление.

- Стратегическое мышление.

- Стрессоустойчивость: высокий эмоциональный контроль, умение работать под давлением, высокая работоспособность.

Компетентный сотрудник предприятия всегда находится на пути самосовершенствования, а действительная оценка возможностей, перспектив и его профессиональных навыков эффективно этому способствует.

Оценка производится в личном кабинете пользователя. Отказ от бумажных бланков и полная автоматизация исследования обеспечивают ряд преимуществ:

- каждый участник получает электронное письмо с подробным описанием процедуры оценки;

- каждый сам выбирает удобное место и время для заполнения опросника;

- статус оценки и количество полученных ответов можно оперативно отслеживать в программе;

- обеспечивается высокий уровень анонимности оценки, а значит ее наибольшая объективность;

- нажатие одной кнопки позволяет создать подробный отчет с результатами оценки.

В данный момент опросник позволяет оценивать лидерские компетенции кандидата. Оценка ведется по компетенциям, для каждой из которых респондентам необходимо проанализировать набор утверждений. При этом оценивается степень выраженности определенной характеристики в работе кандидата.

Специалисты кадровой службы получают понятные критерии, позволяющие с высокой степенью достоверности оценить, будет ли успешным

тот или иной сотрудник. Кроме этого, формируется прозрачная и объективная система деловой оценки персонала, которая повышает мотивацию сотрудников и является стимулом к саморазвитию.

Модель компетенций руководителя включает в себя четыре блока:

- базовые (индивидуальные характеристики);
- профессиональные (производственная деятельность);
- управленческие (работа с подчиненными);
- управленческие (работа с другими) компетенции.

При этом базовые компетенции являются своеобразным фундаментом, на котором и строится работа управленца. Такие компетенции директора лежат скорее в области личностных качеств, ценностных ориентаций, Я - концепции человека[10].

2.2 Применение метода оценки «360 градусов»

При проведении очередной комиссии на повышение должностей и (или) разрядов были представлены кандидаты на руководящие должности. Одной из которых является вакансия на начальника департамента геологоразведочных работ. В соответствии с правилами процедуры повышения была проведена оценка компетенций сотрудника, который претендует на данную должность по методу «360 градусов».

Рассмотрим подробно отчет по анкете «метода 360 градусов» и попробуем выявить является ли эффективной данная методика для подбора кандидатов на вакантные должности управленческого звена компании.

В приложении Б представлены результаты оценки компетенций гражданина «Х», который претендует на должность начальника департамента геологоразведочных работ ОАО «ТомскНИПИнефть».

В оценки принимали участие:

- гражданин «Х» – кандидат на вакантную должность начальника департамента геологоразведочных работ;

- гражданин «Y» – непосредственный руководитель гражданина «X», заместитель генерального директора по проектам разработки нефтегазовых месторождений;

- гражданин «Z» – коллега гражданина «X», начальник группы разведки месторождений.

- Гражданка «Q» – подчиненная гражданина «X», инженер 1 категории группы разработки геологоразведочных работ.

По итогам данной оценки членам комиссии необходимо выявить зоны:

а) А – завышенная самооценка (по сравнению с оценкой окружающих);

б) Б – заниженная самооценка (по сравнению с оценкой окружающих);

в) В – высокая и низкая оценка;

г) Г – различия в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случае А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. В нашем случае прослеживается заниженная самооценка по сравнению с оценкой окружающих. Можно сделать вероятный вывод – человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение – свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями.

Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Больше подходит к нашей ситуации, так как имеются, как наивысшие оценки, так и наименьшие. Большой плюс в данном случае – то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие.

Зона Г очень важна для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. По данным анкеты сильное различие в оценках есть с коллегой равным по должности, причиной может

быть различие в стиле управления, а также межличностные отношения. Возможно, имеются еще какие-то причины, потому что оценка значительно отличается от оценок непосредственного руководителя, подчиненного и самооценки кандидата.

Членам комиссии необходимо рассмотреть каждый блок поподробнее, чтобы выявить сильные и слабые стороны оцениваемого, а также понять подходит ли кандидат «Х» на должность начальника департамента геологоразведочных работ.

Для наглядности соотношения результатов, ниже приведены диаграммы результатов оценки компетенций.



Рисунок 6 – Диаграмма: Базовые компетенции

Проявленный уровень 20,63

Требуемый уровень 25

При оценке базовых компетенций (рис.6) кандидат «Х» получил довольно высокие оценки. Что является хорошим показателем, так как базовые компетенции являются фундаментом работы управленца. Он способен

проанализировать информацию и принять на основе ее анализа адекватные, взвешенные решения.

Может спокойно и уверенно выразить свои мысли, быть последовательным и методичным в убеждении. Может рассматривать проблемы с самых разных сторон. Быть довольно директивным, но при этом неоднократно перестраивать тактику оказания влияния. Добиваться всего, что отстаивает.

Способен выразить свои мысли ясным и понятным языком. Уровень грамотности речи и письма высокий. Обладает низким эмоциональным контролем, недостаточно дипломатичен.

Готов открыто отстаивать свою позицию. Не отступает, сталкиваясь с сопротивлением, ответственный при принятии решений.



Рисунок 7 – Диаграмма: Профессиональные компетенции

Проявленный уровень 33

Требуемый уровень 40

Кандидат «Х» готов ставить перед собой амбициозные цели и предпринимать эффективные действия для их достижения. Настойчив в преодолении препятствий. Не боится отстаивать свою позицию. Ориентирован

на конечный результат. Обладает высокой эффективностью, выполняя как рутинные, так и новые, нестандартные задачи.

Показывает настойчивость в преодолении препятствий. Осваивает новые направления работы, умеет планировать как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Правильно расставляет приоритеты.

Высокие оценки непосредственного руководителя и подчиненного говорят о том, что кандидат «X» соответствует должности с точки зрения производственной деятельности. А сам он занижает самооценку скорее всего потому что не может увидеть себя со стороны.



Рисунок 8 – Диаграмма: Управленческие компетенции

Проявленный уровень 16,5

Требуемый уровень 20

По данному блоку можно сделать вывод, что кандидат «X» обладает харизмой, эффективно организует взаимодействие людей. Справедлив по отношению к подчиненным. Обеспечивает команду всеми необходимыми

ресурсами. Умеет вдохновить людей на достижение поставленных целей. При этом является жестким и директивным лидером.

По данным анкеты видно, что, кандидат «Х» проявляет справедливость и требовательность по отношению к сотрудникам, а также способность их объективной оценки. Умеет слышать и слушать, за своих сотрудников.

Члены его команды, с которыми он работает, готовы выполнить любую поставленную им задачу. И они довольны своим руководителем, что можно увидеть из оценки подчиненного госпожи «Q».

Кандидат «Х» эффективен в предоставлении подчиненным обратной связи. Требует от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых задачах и добивается от них результата. Уделяет внимание развитию сотрудников, делегирует им задачи. При этом его крайне жесткий подход в управлении подчиненными может приводить к увольнениям тех, кто не совпадает с ним по стилю и не готов безоговорочно признавать его авторитет.

Неплохо разбирается в людях, искренне заинтересован в развитии подчиненных, готов делегировать им задачи, правда не совсем готов тратить дополнительное время на обучение. Эффективно и своевременно предоставляет обратную связь при наличии проблем в работе. При этом может проявлять жесткость, когда его поручения не выполняются. Требует от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых задачах и добивается от них результата, что способствует их развитию. При высокой результативности данного подхода не все сотрудники готовы безоговорочно принять такой жесткий стиль управления.

Заниженная оценка по двум компетенциям таким как: лидерские качества и нацеленность на обучение и развитие подчиненных, говорит лишь о том, что кандидат «Х» считает что он еще не достиг нужного уровня и работает над этим. Хотя его непосредственный руководитель гражданин «У» доволен работой своего сотрудника и оценивает его навыки по максимуму, что является высоким показателем оценки компетенций по данному разделу.

Заметное расхождение с оценкой коллеги гражданина «Z» говорит, о различии в стилях управления и видом лидерских качеств, применяемых в процессе управления. Поэтому оценка коллеги возможно является необъективной.

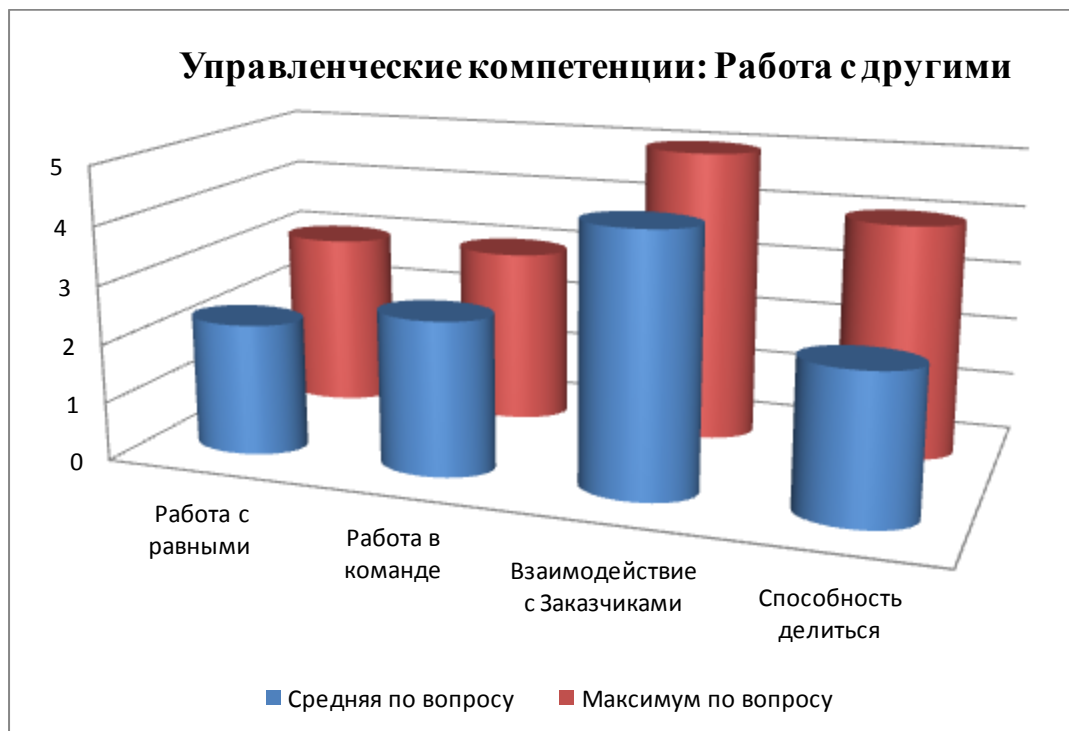


Рисунок 9 – Диаграмма: Управленческие компетенции

Проявленный уровень 11,76

Требуемый уровень 15

Кандидат «X» прежде всего ориентирован на достижение результата, а не на построение отношений. О чем и говорит низкая оценка данной компетенции подчиненной госпожи «Q». Его стремление отстоять собственную позицию и борьба за справедливость могут приводить к открытому противостоянию в силу низкого эмоционального контроля в сочетании с недостаточной дипломатичностью и высокой принципиальностью.

Принимает активное участие в жизни компании. Имеет четкую позицию по большинству вопросов и готов ее отстаивать, что в силу его высокой эмоциональности может приводить к конфликтам, перерастающим в противостояние, с сотрудниками из других подразделений. При этом он не плетет интриг, отличается крайней принципиальностью, имеет собственный

кодекс чести. Открыт в общении, не будет говорить за спиной, скажет все в лицо, но при этом недостаточно дипломатично. Не способен делиться знаниями, что мы уже и смогли проследить по итогам предыдущего блока.

По результатам оценки руководителя гражданина «Y», кандидат «X» эффективен в оказании влияния на различных людей вверх, вниз и по горизонтали как внутри компании, так и за ее пределами. Как правило, добивается того, что отстаивает. Не поставлена более высокая оценка по блоку им самим и коллегой гражданином «Z», так как не всегда он оказывает влияние в позитивной манере в силу невысокой дипломатичности и низкого эмоционального контроля. Может быть, деструктивен в состоянии конфликта.

Если рассматривать общий балл каждого участника оценки, который приведен в рис. 10.

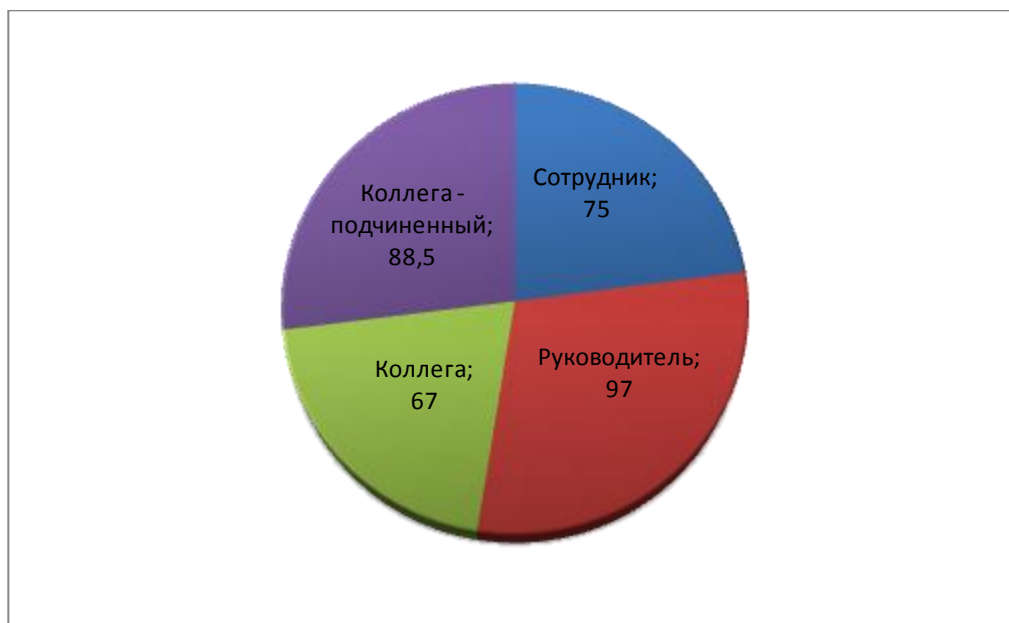


Рисунок 10 – Общий балл по каждому участнику оценки из максимальных 100 баллов

Из диаграммы видно, что результаты оценки со стороны подчиненного оказались средними, непосредственный руководитель оценил его очень высоко, а коллега довольно низко. Здесь необходимо проследивать взаимоотношения коллег на разных уровнях взаимодействия.

Для гражданина «Y» может показаться неожиданностью то, что он оценил одного из своих подчиненных кандидата «X», руководителя среднего звена, значительно выше (97 баллов), чем коллега, равные ему по статусу, и подчиненный. Возможно, он является его «любимчиком» или играют роль дружеские отношения, здесь требуется более пристальное наблюдение и фильтрация социально-желательного поведения. Если проследить уровень его оценок, то можно увидеть, что 20 из 22 возможных, он поставил по максимуму (100% - очевидно, сильно развитая компетенция).

Но ни в коем случае нельзя исключать вариант, что кандидат «X» – специалист своего дела, и его руководитель оценил его по достоинству.

Оценки подчиненного госпожи «Q» являются средними (88,5 баллов), что говорит о том, что кандидат «X» является неплохим руководителем, но ему необходимо наладить работу в команде и научиться делиться знаниями, именно за эти компетенции он получил среднюю оценку (50% из 100% возможных – приемлемая компетентность («нормально»)).

Для многих поставить не самую лучшую оценку коллеге означает «настучать» на него. Но это не про гражданина «Z», он оценил коллегу достаточно строго (67 баллов). Возможно, здесь имеет значение различие в методах управления и коллеги видят происходящее вокруг них по-разному. Но нельзя не сказать о том, что оценив коллегу средне в 50% компетенциях, он сказал правду, что сможет помочь кандидату «X» узнать зоны развития и получит возможность их корректировать.

Исходя из анализа анкеты, комиссия может вынести решение, что кандидат «X» обладает знаниями и умениями, имеет черты характера необходимые и важные для выполнения должностных обязанностей. И в связи с этим он соответствует должности начальника департамента геологоразведочных работ, к тому же по многим компетенциям он набрал достаточно высокий балл.

Исходя из анализа, можно выявить достоинства и недостатки метода 360 градусов, чтобы оценить эффективен данный метод для оценки кандидатов или

нет. Они заключаются в единственном общем аспекте – человеческий фактор. К несомненным преимуществам оценки сотрудников по данной системе относятся следующие факторы:

1) Возможность получения разносторонней оценки определенного работника. При формировании списка оценщиков необходимо включать в него людей из ближнего и дальнего круга рабочих контактов. Это дает возможность получить наиболее объективную информацию.

2) Демократичность системы. По методу 360 градусов можно оценивать не только рядовых сотрудников, но и руководителей подразделений, отделов и компании. Не секрет, что эффективность работы коллектива в целом во многом зависит от лояльности его членов к начальству. Анонимное оценивание позволяет определить категории и факторы в поведении руководителя, которые вызывают негативную реакцию у подчиненных, определить критерии, требующие корректировки.

3) Многоплановость. В зависимости от цели для анкеты формируются практически любые вопросы. Например, можно выявить, как ведет себя сотрудник в определенных ситуациях (срочная работа, необходимость быстрого решения, конфликт). Метод позволяет оценить, как профессиональные, так и личные качества человека, например, коммуникабельность или способность противостоять стрессу.

4) Создание и укрепление доверительных отношений с партнерами и клиентами. На основании опроса клиентов организации, с которыми работал конкретный сотрудник или отдел, возможно оценить качество обслуживания, компетенцию и профессионализм.

5) Наглядность. Результаты опроса можно представить в виде текстового описания, графика, диаграммы, таблицы с указанием основных критериев и среднеарифметической оценки респондентов по ним.

Как и любая система опроса, метод 360 градусов, имеет свои подводные камни, способные свести к минимуму объективность оценки. Каждый рабочий коллектив строится на взаимоотношениях между сотрудниками, этот аспект

оказывает воздействие на правдивость оценивания. Например, при тестировании руководителя у подчиненных может возникнуть небезосновательная тревога по поводу последующего «разбора полетов». Страх испортить отношения с начальством и даже потерять работу может привести к тому, что результаты оценки будут явно завышенными. К недостаткам методики можно отнести также необходимость предварительной подготовки к проведению опроса и трудоемкость процесса обработки информации.

Разработка анкеты, выбор формы опросника, инструктаж и подготовка сотрудников, предоставление времени на обдумывание и ответы – это этапы, которые связаны с определенными финансовыми и временными затратами. Если опрос проводится с большим количеством участников, то обеспечить подготовку и внедрить метод достаточно сложно. В таком случае удобно пользоваться специально разработанными автоматизированными системами для анкетирования и обработки результатов. Чтобы добиться максимально честных и объективных ответов, нужно обеспечить анонимность и конфиденциальность всех участников.

Выявив достоинства и недостатки действующего метода оценки кандидатов на управленческие должности, мы понимаем, что он является недостаточно эффективным.

3 Совершенствование компетентностного подхода «от компетенций к потенциалу»

3.1 Разработка программы по совершенствованию

За последние 25 лет мир профессий пережил кардинальную трансформацию. Требования к сотрудникам постоянно меняются – к примеру, модели компетенций существенно обновляются раз в 3-4 года. В итоге результативность и текущие навыки перестали быть ценными критериями прогноза профессиональной успешности. Зачастую неизвестно, чем предстоит заниматься человеку на следующем уровне должности или через несколько лет на своей позиции. Те навыки, которыми сотрудник обладает сегодня, могут стать бесполезны завтра.

Всё это привело к появлению нового измерения в оценке – потенциала, или прогноза успешности в новых условиях. Компании стали разделять успешных сотрудников на две группы – HiPro, или высокорезультативные сотрудники (High Professionals), и HiPo – высокопотенциальные сотрудники (High Potential). Высокорезультативные сотрудники показывают эффективность в своей текущей деятельности, а сотрудники с высоким потенциалом способны освоить новый функционал и быть успешными при смене своей роли.

Оценка потенциала становится всё более распространённой практикой в российском кадровом менеджменте. Компании разрабатывают собственные модели потенциала и внедряют практики инструменты прогнозирования эффективности сотрудников, разрабатываются новые инструменты его измерения.

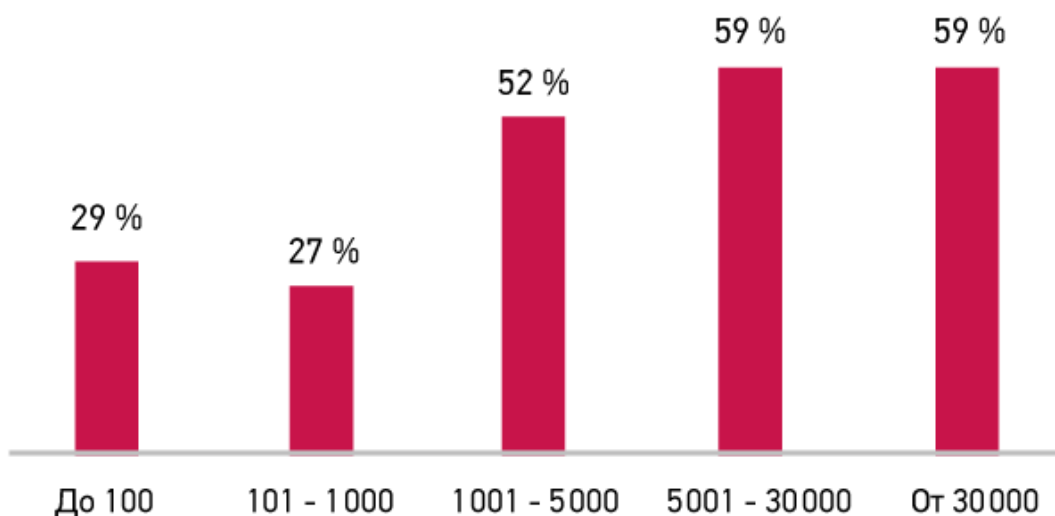


Рисунок 11 - % российских компаний, которые оценивают потенциал.
Разрез по численности сотрудников

Определений потенциала очень много. Практически у каждой крупной компании есть своё понимание потенциала, но все определения можно свести к 4 типам.

1) Вероятность быть эффективным на высокой управленческой позиции (старшего/топ-менеджера). Это наиболее часто встречающееся определение потенциала. Оно применяется даже к специалистам и линейным руководителям, вопреки «большому расстоянию» между их функционалом и обязанностями топ-менеджеров.

2) Вероятность быть эффективным на две позиции выше текущей.

3) Вероятность эффективно освоить более широкий круг обязанностей.

4) Вероятность показать высокую результативность. В этом определении смешивается «актуал» – текущая результативность – и потенциал как вероятность успеха в решении новых задач.

С нашей точки зрения эти определения описывают важную часть реальности и, в то же время, они слишком узки для применения в рамках всей

организации и широкого круга ситуаций оценки. Поэтому мы предлагаем использовать более общее определение:

Потенциал – набор относительно устойчивых качеств, которые определяют успешность сотрудника в решении новых профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Разберём отдельные составляющие этого определения.

а) Относительная устойчивость. Потенциал, в отличие от компетенций, определяет успешность в широком круге ситуаций и видов деятельности. Поэтому он основывается, в первую очередь, на базовых личностных и интеллектуальных качествах и не зависит от текущего профессионального (в т.ч. управленческого) опыта. Всё это делает потенциал сложно поддающимся развитию, т.к. личностные установки и интеллектуальные способности остаются практически неизменными начиная со среднего возраста. Конечно, есть отдельные случаи существенного личностного изменения, мотивированного внешними событиями или целенаправленным усилием. Но они составляют меньшинство по сравнению с тем большинством, которое нас интересует в ситуации оценки.

б) Новизна задач. Именно этот пункт отличает высокорезультативных сотрудников от высокопотенциальных – первые успешны в решении своих текущих задач. В то время как потенциал отражает успешность в новых условиях. Такими условиями могут быть: новый функционал, кардинальное изменение в команде, серьёзные рыночные или организационные преобразования.

в) Временная перспектива. Потенциал может проявиться только там, где есть действительно новые условия, требующие адаптации, приобретения и использования новых навыков-знаний. Этот процесс требует времени, и в качестве такого отрезка мы предлагаем рассматривать год и более. Если человек достигает успеха в краткосрочной перспективе (до года) – это в большей мере отражает то, что он обладает необходимыми навыками и условия

не являются новыми для него. То есть новая деятельность в большей мере отражает его предыдущий функционал.

Преимущество этого определения состоит в том, что оно достаточно широкое для описания не только лидерского, но и экспертного потенциала – вероятности успеха в роли функционального эксперта. Рост количества матричных структур, «уплощение» вертикальных связей в организациях, – всё это делает прогнозирование эффективности в экспертных ролях более востребованной задачей.

Составляющие потенциала одинаковы для всех должностей, ни одна из них не вносит «отрицательный» вклад; различаются только «веса» каждого из них. По результатам HR-аналитических исследований можно выделить наиболее значимые составляющие потенциала и качества с меньшим приоритетом. И далее назначить им веса, повышающие точность оценки.

ЭКОПСИ разработала модель потенциала, опираясь на результаты более чем 150 научных исследований последних лет. «Мы составили избыточный список качеств, прогнозирующих успех – в карьере, в новой должности, в обучении, в управленческой деятельности. Опираясь на результаты своих пилотных исследований, мы отобрали качества и способности, прогнозирующие будущую успешность нашей целевой аудитории – руководителей компаний, работающих в России. Эти качества легли в основу шкал, образующих модель потенциала».

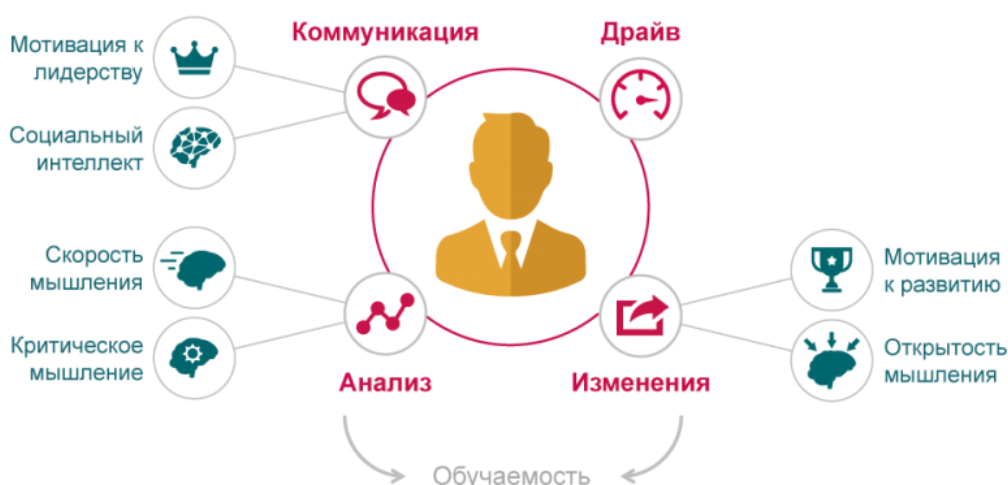


Рисунок 12 – Модель потенциала «ЭКОПСИ»

1. Шкала «Анализ» отражает способности к работе с информацией и разделяется на две составляющие:

- Скорость мышления – способность быстро обрабатывать большие объемы сравнительно простой, однотипной информации. Пример таких действий – работа с несложными, но срочными запросами других людей, коммуникация «по алгоритму», ответы на типовые документы и электронные письма.

- Критическое мышление – способность работать со сложной информацией. Здесь требуется глубокий анализ, умение давать обоснованные оценки и делать корректные выводы, в том числе в ситуации нехватки данных.

2. Шкала «Изменения» – готовность меняться и развиваться, приобретать новые профессиональные навыки и знания. Она, в свою очередь, тоже разделяется на два качества:

- Мотивация к развитию – стремление приобретать новые знания и навыки. Это качество связано также с готовностью признавать свои слабые стороны и видеть возможности для саморазвития (человеку, который воспринимает себя как всезнающего эксперта, трудно учиться новому).

- Открытость мышления – отсутствие в мышлении человека когнитивных ошибок, мешающих воспринимать новый опыт. Когнитивные ошибки – это стереотипы или наработанные шаблоны мышления.

Эти качества по сути представляют собой оси «хочу» (мотивация к развитию) и «могу» (открытость мышления). Их пересечение дает интересные результаты: человек с низкими способностями к приобретению новых знаний может обладать высокой мотивацией к развитию и наоборот – человек, способный развиваться, может этого не хотеть.

В комплексе шкалы «Анализ» и «Изменения» говорят об «Обучаемости» (Learning Agility). Вместе с тем потенциал не сводится к обучаемости: успех в решении новых задач связан с эффективным применением нового опыта, а для этого необходимо учитывать еще две шкалы.

3. Шкала «Коммуникация» говорит о готовности человека выстраивать плодотворные отношения с другими людьми в ходе новой для себя деятельности. Она разделяется на две составляющие:

– Мотивация к лидерству – готовность руководить другими, невзирая на те издержки, которые связаны с лидерской позицией (к таким издержкам относится, например, необходимость отвечать за ошибки своих подчиненных).

– Социальный интеллект – способность верно понимать социальный контекст, мотивы и поступки окружающих и выбирать адекватные методы воздействия на других людей.

4. Шкала «Драйв» – готовность ставить перед собой амбициозные цели, преодолевать препятствия и нести ответственность за результат. В этой шкале сосредоточены «бойцовские» качества, которые наполняют остальные составляющие потенциала необходимой энергией.

Для оценки потенциала в ОАО «ТомскНИПИнефть» была предложена методика оценки компании ЭКОПСИ, которая разработала специальный инструмент – тест Potential in Focus.

3.2 Этапы внедрения предложенного метода компетентностного подхода «от компетенций к потенциалу»

В данной главе более подробно рассмотрены этапы внедрения предложенного метода совершенствования компетентностного подхода «от компетенций к потенциалу» и ожидаемый результат.

Для совершенствования системы оценки персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» подробно рассмотрены этапы внедрения предложенного метода оценки с помощью диаграммы Гантта, которая представляет собой отрезки размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче или подзадаче. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи.

Срок реализации проекта для ОАО «ТомскНИПИнефть» составил 4 месяца.

Для осуществления проекта в компании ОАО «ТомскНИПИнефть» необходимо было осуществить ряд мероприятий, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10 – График Ганнта

№	Назначение задачи	Длительность	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь									
1	Уточнение целей и задач оценки	3 недели	■	■	■										
2	Заключение договора с компанией «ЭКОПСИ»	4 недели				■	■	■	■						
3	Конкретизация проекта, согласование сроков и графиков работы	1,5 недели						■	■						
4	Тестирование программы	1 месяц								■	■	■	■		
5	Подготовка кандидатов	5 недель								■	■	■	■	■	
6	Проведение оценки	3 недели												■	■
7	Анализ данных, подготовка отчета	1 неделя													■
8	Сессия обратной связи для каждого участника	1 неделя													■
9	Анализ результатов и план действий	3 дня													■

1 этап. Уточнение целей и задач оценки.

Данный процесс начинается с постановки четкой цели и задач, которые необходимо согласовать внутри компании и зафиксировать как можно более конкретно.

Основная цель: Дать объективную оценку профессиональным и личностным качествам сотрудников, которые претендуют на вакантную руководящую должность, а также выявить их потенциальные возможности в роли будущего управленца.

2 этап. Заключение договора с компанией «ЭКОПСИ».

Сотрудничество с компанией «ЭКОПСИ» с доступом к тестированию через электронный ресурс. Получение автоматизированных отчетов.

3 этап. Конкретизация проекта, согласование сроков и графиков работы.

4 этап. Тестирование программы.

Тестирование программы на сотрудниках отдела обеспечения и развития персонала, для получения более подробной информации и проведения анализа.

5 этап. Подготовка кандидатов. Кандидаты на руководящие должности ОАО «ТомскНИПИнефть».

6 этап. Проведение оценки.

7 этап. Анализ данных, подготовка отчета.

8 этап. Сессия обратной связи для каждого участника. Предоставление участникам результатов оценки, пояснение критериев.

9 этап. Предоставление руководству компании рекомендаций по итогам оценки. Вынесение решения о назначении или не назначении кандидата на руководящую должность.

3.3 Сводная оценка эффективности предложенного метода

В данном разделе необходимо провести обоснование предлагаемого метода оценки потенциала управленческого персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» и оценить эффективность его внедрения.

Была проведена оценка потенциала кандидата «Х», который согласился принять участие в нашем исследовании.

Оценка кандидата «Х» проводилась для того, чтобы предоставить ему самому и компании ОАО «ТомскНИПИнефть» информацию о его сильных сторонах и областях для развития с целью принятия решения о его назначении на более высокую должность.

Кандидат «Х», прошел тестирование на электронном ресурсе. Его вниманию были представлены вопросы, разбитые на шесть блоков. На каждый блок отводилось ограниченное количество времени. Ответы на вопросы были как закрытые, так и открытые.

По результатам тестирования был сформирован отчет Приложение В.

Баллы в отчете показаны по шкале процентиля (рис.13). Процентиль означает процент участников, которые проходили тест ранее и набрали балл, такой же как у участника или ниже. Чем выше процентиль, тем лучше кандидат справился с заданиями теста.

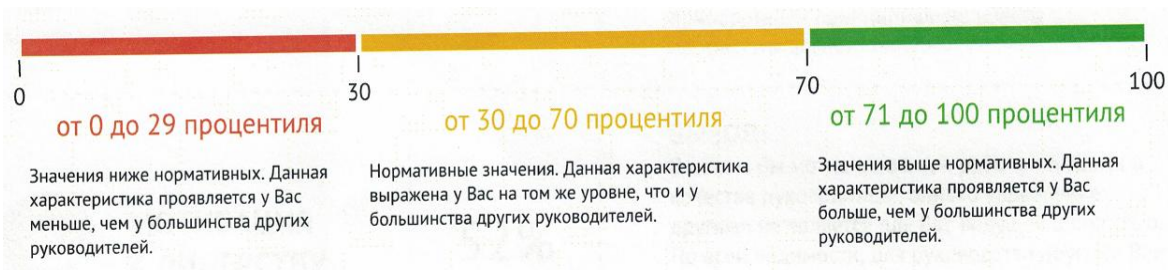


Рисунок 13 – Шкала процентиля

Ключевые составляющие потенциала

«Анализ» - В этом блоке содержится информация о степени проявления человеком разнообразных аналитических способностей, об умении сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.

Состоит из двух показателей: Скорость мышления и критическое мышление.

Скорость мышления – быстрота мышления, способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями.



Рисунок 14 – Результат скорости мышления кандидата «Х»
(в процентилях)

Тест показывает результат скорости мышления (рис.14): «В стандартных ситуациях с заданными инструкциями обрабатывает информацию медленно и/или невнимательно».

Можно сказать, что вероятнее всего, ситуации острого дефицита времени ограничивают эффективность кандидата «Х». Для глубокой и

качественной работы с большим количеством информации ему необходимо дополнительное время.

Критическое мышление – глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения.



Рисунок 15 – Результат критического мышления кандидата «X» (в процентах)

Тест показывает результат критического мышления (рис.15): «Критически и глубоко анализирует информацию, отделяет главное от второстепенного».

Можно сказать, что кандидат «X» способен эффективно анализировать сложную информацию: находить скрытые взаимосвязи, отделять главное от второстепенного.



Рисунок 16 – Результат блока анализ кандидата «X» (в процентах)

Кандидат «X» анализирует информацию столь же успешно, как и большинство людей. Может испытывать некоторые сложности при работе с новыми данными.

Рассмотрим следующий блок «Изменения» - данный блок содержит информацию о готовности человека к изменениям и о его способности нешаблонно мыслить в абсолютно новых ситуациях.

Состоит из двух показателей: Мотивация к развитию и открытость мышления.

Мотивация к развитию – желание учиться и развиваться, менять свои представления о мире и работе; внутренний настрой на изменения.



Рисунок 17 – Результат мотивации к развитию кандидата «X»
(в процентах)

Тест показывает результат мотивации к развитию (рис.17): «Неохотно меняет свои взгляды на способность выполнения задач, не стремится переучиваться».

Можно сказать, что кандидат «X», скорее готов опираться на существующий проверенный опыт, чем экспериментировать и искать новые способы и техники работы.

Открытость мышления – эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

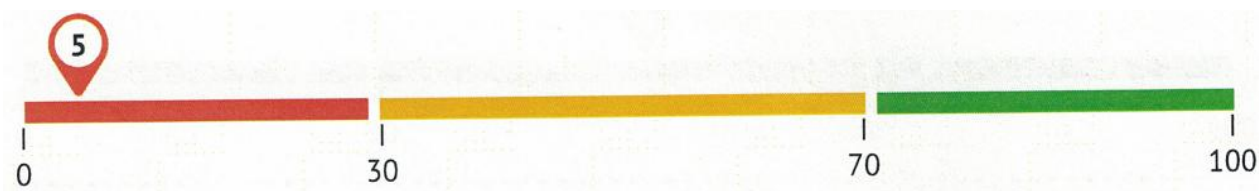


Рисунок 18 – Результат открытости мышления кандидата «X»
(в процентах)

Тест показывает результат открытости мышления (рис.18): «В ситуациях неопределенности предпочитает действовать привычными способами».

Можно сказать, что кандидат «Х» склонен полагаться на подходы в работе, доказавшие свою эффективность в прошлом. По всей видимости ему требуется время и усилия для преодоления своих стереотипов и приобретения принципиального нового профессионального опыта.



Рисунок 19 – Результат блока изменения кандидата «Х»
(в процентилях)

Кандидат «Х», использует привычные методы, даже если ситуация новая и требует обратного. С трудом отказывается от освоенных подходов.

Следующий блок «Коммуникация» - это блок, где оцениваются коммуникативные качества - готовность человека руководить новыми людьми и коллективами, его способность к влиянию на них.

Состоит из двух показателей: Мотивация к лидерству и социальный интеллект.

Мотивация к лидерству – готовность и стремление человека занимать управленческие позиции и нести те издержки, которые влечет за собой руководство людьми.



Рисунок 20 – Результат мотивации к лидерству кандидата «Х»
(в процентилях)

Тест показывает результат мотивации к лидерству (рис.20): «В целом мотивирован к работе с людьми в качестве руководителя, но не вполне готов руководить людьми в условиях, требующих принятия сложных решений».

Можно сказать, что кандидат «X» в целом мотивирован к работе с людьми в качестве руководителя, однако управление другими не является для него ведущей ценностью. По всей видимости, для руководителя другими ему могут потребоваться дополнительные стимулы в виде более высокого статуса или расширения круга полномочий.

Социальный интеллект – способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов.



Рисунок 21 – Результат социального интеллекта кандидата «X» (в процентилях)

Тест показывает результат социального интеллекта (рис.21): «Понимает скрытые мотивы других людей, эффективно направляет их поведение в нужное русло, может успешно разрешать конфликты в большинстве ситуаций».

Можно сказать, что кандидат «X» способен эффективно понимать скрытые мотивы других людей, эффективно направляет их поведение в нужное русло, успешно разрешать конфликты.



Рисунок 22 – Результат блока коммуникация кандидата «X» (в процентилях)

Кандидат «X» имеет высокий потенциал в сфере управления и убеждения других людей.

И последний блок «Драйв» показывает целеустремленность, готовность достигать результата: амбициозность целей, настойчивость в преодолении

барьеров и ответственность за результат. Все эти качества необходимы для того, чтобы дополнить остальные компоненты потенциала достаточной энергией.

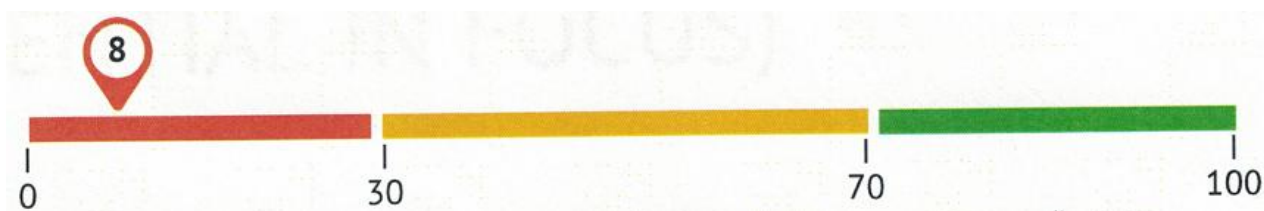


Рисунок 23 – Результат драйва кандидата «X»
(в процентажах)

Тест показывает результат драйва (рис.23): «Не ставит перед собой амбициозных целей, недостаточно энергично действует при решении типовых рабочих задач; не придает должного внимания выполнению взятых обязательств».

Можно сказать, что кандидата «X» скорее всего при решении рабочих типовых задач он может действовать недостаточно энергично. Ему не хватает настойчивости в достижении высоких целей.

Выводом по данной оценке потенциала кандидата «X» служит итоговой балл, который отражает потенциал сотрудника к успеху в новой деятельности (рис.24).

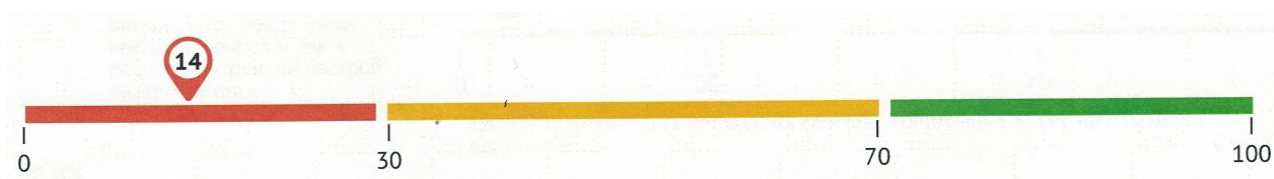


Рисунок 24 – Итоговый балл кандидата «X»

В сравнении с другими людьми кандидат «X» обладает низким потенциалом к успеху в новой деятельности. Поэтому работодателю стоит задуматься о назначении данного сотрудника на управленческую должность.

Тем самым мы подтверждаем, что метод оценки потенциала «ЭКОПСИ» дает нам объективную и разностороннюю оценку кандидата на вакантную

управленческую должность, так как несет в себе результаты наблюдений, подтвержденных практической информацией.

Можно сделать следующие выводы: В результате проведенного исследования мы видим, что метод оценки «360 градусов» является субъективной и определяет в основном только характеристики личности кандидата и области для его саморазвития. А предложенный метод тестирования потенциала «ЭКОПСИ» несет в себе полноту и объективность оценки.

Эффективность внедрения предложенного метода оценки компетенций управленческого персонала очевидна. Совершенствование метода оценки позволит компании получить объективную и комплексную информацию о потенциале сотрудников. Сотрудники будут чувствовать себя более уверенно на занимаемых должностях. Таким образом, предложенный метод оценки повысит качество и точность принимаемых организационных решений.

Социальная ответственность ОАО «ТомскНИПИнефть»

Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это принятая в мире концепция ведения бизнеса, в соответствии с которой компания на добровольной основе реализует социально - ответственные практики, обеспечивая свое устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Среди преимуществ внедрения КСО следует отметить возможность построения взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами, улучшение имиджа компании, снижение репутационных рисков, рост инвестиционной привлекательности, содействие инновациям, повышение лояльности персонала, рост эффективности управления. Анализ системы КСО предполагает выделение внутренней и внешней подсистем.

Определение стейкхолдеров программы корпоративной социальной ответственности

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Представим структуру стейкхолдеров ОАО «ТомскНИПИнефть» в виде таблицы (таблица 11).

Таблица 11 - Стейкхолдеры ОАО «ТомскНИПИнефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники	Общественные организации
Молодые специалисты	Представители законодательной и исполнительной власти
Семьи сотрудников	Представители региональной власти
Пенсионеры и ветераны Общества	Местное население СМИ

Теперь необходимо определить, как влияет ОАО «ТомскНИПИнефть» на выявленных стейкхолдеров и решение, каких задач при этом преследует Общество.

Определение структуры программы корпоративной социальной ответственности

ОАО «ТомскНИПИнефть» активно осуществляет деятельность КСО как внутреннюю, так и внешнюю.

Основные внутренние и внешние программы корпоративной социальной ответственности ОАО «ТомскНИПИнефть» изложены ниже в таблице 12.

Таблица 12 – Внутренние и внешние программы КСО

Внутренние программы КСО	Внешние программы КСО
Создание достойных условий труда для своих сотрудников	Благотворительность
Поддержание здоровья персонала и членов их семей	Участие в жизни региона
Корпоративное пенсионное обеспечение и забота о ветеранах	
Охрана труда	

Уделим внимание реализации внутренней КСО, практикам работы с персоналом как одной из групп стейкхолдеров организации.

Изучение и оценка механизма управления внутренней социальной ответственностью сопровождаются проблемами информационного обеспечения, ведь получить достоверные данные о восприятии организации изнутри очень трудно.

ОАО «ТомскНИПИнефть» придерживается политики признания социальной ответственности перед своими сотрудниками, членами их семей, населением регионов, в которых ведет деятельность, и перед обществом в целом. На официальном сайте компании сказано: «Персонал ТомскНИПИнефть» является ключевым ресурсом ее развития. Ценность человеческой жизни – главный приоритет при взаимодействии Компании с работниками, поэтому охране труда, промышленной безопасности, сохранению здоровья персонала Компания уделяет первостепенное внимание».

Таблица 13 - Структура основных внутренних программ КСО в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки	Результат от реализации мероприятия
«Здоровье»	Поддержание здоровья персонала и членов их семей	Сотрудники; члены семьи сотрудника	по н.в.	Создание надлежащих условий отдыха и оздоровления
«Развитие сотрудников»	Обеспечение высококвалифицированным персоналом	Сотрудники; Молодые специалисты	по н.в.	Увеличение численности высококвалифицированных специалистов
«Аренда»	Возмещение затрат на аренду жилья	Молодые специалисты	по н.в.	Улучшение жилищных условий
«Страховая защита сотрудников»	Социальная ответственность	Сотрудники	по н.в.	Страховая защита сотрудников компании, социальные льготы и компенсации
«Спорт»	Социальные инвестиции	Сотрудники	по н.в.	Развитие спорта, популяризация здорового образа жизни среди персонала компании
«Забота о пенсионерах»	Социальная ответственность	Пенсионеры	по н.в.	Социальные гарантии для пенсионеров
«Культура производства»	Социальные инвестиции	Сотрудники; члены семьи сотрудника	по н.в.	Поддержание морального климата в Обществе
«Охрана труда»	Социальные инвестиции	Сотрудники	по н.в.	Безопасность производства и сохранение здоровья сотрудников

В рамках программы по оздоровлению работников Обществом может производиться компенсация стоимости абонементов в группы здоровья (спортивные секции, бассейны, тренажерные залы и т.д.). Приобретение путевок в санаторно-курортные и оздоровительные учреждения для сотрудников и членов их семьи. Оплата лечения (операции, реабилитационный период) в медицинских учреждениях при наличии медицинских показаний.

Основной целью в области персонала является обеспечение компании достаточным количеством квалифицированного персонала. Однако компания занимается не только обучением и подготовкой молодых специалистов, но и повышением квалификации уже имеющегося персонала. Специалисты управления по персоналу и социальным программам ежегодно собирает потребности во внешнем обучении, а также собственными силами проводит внутреннее обучение сотрудников, где преподавателями являются опытные сотрудники Общества. Тем самым происходит обмен опытом, что дает положительным результаты.

В рамках программы проходит развитие Молодых специалистов. Сотрудники, которые имеют такой статус, на протяжении трех лет развиваются в рамках индивидуальных планов развития, составленных вместе с наставниками. Один раз в 1,5 года проходит защита индивидуальных планов развития и за успешную защиту молодые специалисты, и их наставники получают денежное вознаграждение.

Один раз в квартал молодые специалисты, успешно защитившие индивидуальные планы развития получают компенсацию за аренду жилья, что является небольшим бонусом для молодых людей.

Для благополучия сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» сотрудничает со страховой группой «СОГАЗ», который оказывает широкий спектр услуг по страхованию:

- Программы страхования имущества и гражданской ответственности физических лиц;

- Программа страхования транспорта для сотрудников и их семей;
- Программа страхования от несчастных случаев семей сотрудников;
- Программа добровольного медицинского страхования для сотрудников.

По каждому виду услуг страховая группа «СОГАЗ» для работников ОАО «ТомскНИПИнефть» предлагает серьезные скидки и оптимальные условия для сотрудничества.

В ТомскНИПИнефть организованы различные спортивные секции, такие как: футбол, волейбол, баскетбол, хоккей, боулинг, бильярд, плавание. Созданы команды, которые принимают участие, как в соревнованиях внутри Общества, так и на уровне Компании, региона.

Ежегодно проводятся чемпионаты по боулингу и бильярду между подразделениями Общества, лучшая команда получает переходящий кубок и денежную премию.

Два раза в год проходит отбор на летнюю и зимнюю олимпиаду Общества группы ПАО «НК «Роснефть». В отборе принимают участие все желающие сотрудники и их дети. По результатам отбора лучшие отправляются защищать честь Общества и по итогам получают вознаграждение.

Общество ежегодно оказывает материальную помощь ко Дню старшего поколения, которую получают все пенсионеры ОАО «ТомскНИПИнефть». А также ветераны войны получают дополнительную материальную помощь к 9 мая. Кроме этого для пенсионеров предусмотрена материальная компенсация лекарственных средств для поддержания здоровья.

Ежегодно в Обществе проходит конкурс «Лучший специалист», в котором могут принять участие все сотрудники, но звание «лучшего» достается далеко не всем. По итогам конкурса лучшие получают памятные подарки и денежную премию.

Ко Дню защиты детей в Обществе проводится праздник и выставка прикладного мастерства для детей сотрудников, по итогам все дети получают

памятные подарки. В преддверии нового года все дети получают новогодние подарки и возможность посетить театры города Томска или шоколадную фабрику «Красная звезда».

ОАО «ТомскНИПИнефть» в качестве главного приоритета своей деятельности определяет охрану жизни и здоровья персонала, обеспечение безопасных условий их труда.

ОАО «ТомскНИПИнефть» руководствуется следующими принципами:

- выполнение требований российского законодательства, а также выполнение международных договоров Российской Федерации, стандартов в области охраны труда;
- планирование и осуществление деятельности, направленной на снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- постоянно улучшать и совершенствовать свою деятельность в области охраны труда и условий труда;
- планировать и осуществлять деятельность, направленную на оснащение работников средствами индивидуальной защиты от опасных производственных факторов, соответствующих современному уровню науки и техники в области охраны труда;
- открытость значимой информации о деятельности в области охраны труда.

В случае несчастного случая на предприятии предусмотрены выплаты, сумма которых зависит от тяжести вреда здоровью. В случае смерти работника предусмотрены выплаты членам его семьи.

Вышеперечисленные мероприятия являются основными, и на этом список социальных работ не заканчивается.

Таблица 14 – Структура основных внешних программ КСО в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки	Результат от реализации мероприятия
«Благотворительность»	Благотворительный фонд Алены Петровой	Общественные организации	по н.в.	Создание и сохранение духовный и социальных ценностей общества, помощь социально незащищенным группам населения
«Экология»	Социальные инвестиции	Органы власти	по н.в.	Охрана и рациональное использование земельных ресурсов

Одним из крупнейших благотворительных проектов стала поддержка детского благотворительного фонда имени Алены Петровой. ОАО «ТомскНИПИнефть» два раза в год проводит благотворительные ярмарки, все вырученные средства передаются в фонд Имени Алены Петровой.

Общество активно принимает участие во всех общегородских мероприятиях. Прививает тем самым патриотизм своим сотрудникам.

Определение затрат и анализ программы корпоративной социальной ответственности

Проведём анализ затрат Общества на программы корпоративной социальной ответственности, исходя из данных годового отчёта за 2016 год ОАО «ТомскНИПИнефть» [8].

Таблица 15 - Затраты на мероприятия КСО ОАО «ТомскНИПИнефть»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1.	«Здоровье»	тыс. рублей	430 000	5 160 040
2.	«Развитие сотрудников»	тыс. рублей	705 830	8 469 960
3.	«Аренда»	тыс. рублей	355 250	1 421 000
4.	«Страховая защита сотрудников»	тыс. рублей	168 993	2 027 920
5.	«Спорт»	тыс. рублей	173 000	346 000
6.	«Забота о пенсионерах»	тыс. рублей	36 916	443 000
7.	«Благотворительность»	тыс. рублей	122 000	1 464 000
8.	«Охрана труда»	тыс. рублей	540 000	540 000
9.	«Культура производства»	тыс. рублей	713 000	8 562 000
10.	«Экология»	тыс. рублей	122 166	1 466 000
Итого в год:				29 899 920

Проведение социальной политики является необходимой составляющей корпоративной стратегии развития фирмы в Российской Федерации. ОАО «ТомскНИПИнефть» ориентировано в проведении социальной политики как на работника (традиция ежегодно выбирать лучших по основным профессиям, проведение торжественных мероприятий, приуроченных ко Дню нефтяника, проведение спартакиад), так и на старшее поколение (ежегодное чествование пенсионеров и ветеранов войны). Справедливо отметить, что социальная политика, проводимая ОАО «ТомскНИПИнефть», способствует совершенствованию отношений в сфере труда, создает основу благополучия Российской Федерации.

Подводя итоги, отметим, что направления внутренней КСО и практика их реализации в полной мере соответствуют успешным отраслевым практикам и стратегии как материнской, так и дочерней компании. Рассмотренные мероприятия и программы отражают экономический («выгодно») и правовой («по закону») уровни ответственности. Расширяя горизонты целеполагания, внедряя новые образцы социальной ответственности, соответствующие этическому и филантропическому уровням, компания может стать российским флагманом в сфере КСО.

Заключение

Актуальность проблемы правильно подобранной системы оценки компетенций кандидата на управленческую должность не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы зависит не только повышение социальной и профессиональной активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

В ходе проведенного исследования, были получены ответы на многие вопросы, касающиеся организации, принципов и специфики функционирования системы оценки персонала.

Раскрывается сущность самого понятия компетенция, показывается различие методов, которые применяются в данной сфере на протяжении многих лет в различных странах.

В качестве цели данного исследования был получен ответ на вопрос эффективности действующей оценки компетенций кандидатов на управляющие должности ОАО «ТомскНИПИнефть».

На первом этапе была изучена структура выбранной организации. В ходе чего произведен анализ иерархии управления, рассмотрение функциональных связей между организационными подразделениями, знакомство с уставом, штатным расписанием и распределением должностных обязанностей между сотрудниками организации. А также была изучена система повышения должностей и сотрудников предприятия, составляющей частью, которой является система оценки компетенций.

Проведен анализ действующей на предприятии оценки компетенций управленческого персонала по методу «360 градусов». В ходе исследования выявилось, что метод оценки «360 градусов» является субъективной и определяет в основном только характеристики личности кандидата и области

для его саморазвития. А предложенный метод тестирования патенциала «ЭКОПСИ» несет в себе полноту и объективность оценки.

Совершенствование метода оценки позволит компании получить объективную и комплексную информацию о потенциале сотрудников. Сотрудники будут чувствовать себя более уверенно на занимаемых должностях. Таким образом, предложенный метод оценки повысит качество и точность принимаемых организационных решений.

Список публикаций магистранта

по состоянию на «20» января 2018 года

Статьи

1. Коновалова К.А. Определение управленческого потенциала работника на основе системы майерс-бриггс / Коновалова К.А., Шарф И.В. // Проблемы геологии о освоения недр. Том 2. Труды XXI Международного симпозиума имени академика М.А. Усова студентов и молодых учёных, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М.И. Кучина. – Томск, 2017 – С. 830-833.

2. Коновалова К.А. Достоинства метода оценки «360 градусов» / Коновалова К.А., Шарф И.В. // Проблемы геологии о освоения недр. Том 2. Труды XXI Международного симпозиума имени академика М.А. Усова студентов и молодых учёных, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М.И. Кучина. – Томск, 2017 – С. 833-836.

3. Коновалова К.А. Внедрение системы экологического менеджмента (сэм) на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» / Коновалова К.А., Корнева Ю.С., Цибульникова М.Р. // Проблемы геологии о освоения недр. Том 2. Труды XXI Международного симпозиума имени академика М.А. Усова студентов и молодых учёных, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М.И. Кучина. – Томск, 2017 – С. 837-838.

Список использованных источников

1. Андреева Д.А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. - № 3. – С. 163-166.
2. Антошкина А.В. Компетентностный подход в системе управления персоналом нефтегазовых компаний России // Сборник трудов Международной научно практической конференции. - 2010. - с. 179-183.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. Спб.; 2004. – 824 с.
4. Асланов М.А. Современные кадровые технологии в органах государственной власти // Научный журнал ниу итмо. серия: экономика и экологический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 27-34.
5. Бондаренко В.В. современное общество и экономика: анализ состояния и перспективы развития в условиях экономической турбулентности / В. В. Бондаренко, П. Г. Яновой, М. А. Таниной, В. А. Юдиной, С. В. Самуйлова. – Пенза; Изд-во Пензенский государственный университет, 2015. – 107 – 130 с.
6. Васильева Е.Н. Человековедческая компетентность субъекта управления в сфере культуры / Е.Н. Васильева. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2005. – 280 с.
7. Вершкова Е.М. Компетентностный подход в оценке управленческих кадров нефтегазовых компаний // Проблемы геологии и освоения недр. - 2012. – С. 689-690.
8. Горбатко Е.С. Управление процессами интеграции основного высшего и дополнительного образования на основе компетентностного подхода: автореф., дис. / Е.С. Горбатко. – М.; 2014. – 161 с.
9. Дмитриевская Н.А. Методологические подходы к проектированию моделей компетенций в терминах целей обучения // Труд и социальные отношения. – 2010. - № 12.– С. 59-64.

10. Домашова З.Б. Практические аспекты развития компетентностного подхода в системе управления кадрами государственной и муниципальной службы: зарубежный и отечественный опыт // Научный поиск. – 2015. – С. 56-62.
11. Дремина М.А. Анализ причин низкой эффективности систем менеджмента качества предприятий РФ / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин // Наука и бизнес: пути развития. – 2011. - №4. – С. 78-83.
12. Епашкин И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / И.А. Епашкин. М.; МИИТ, 2013. -157 с.
13. Жукова М.В. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие / М.В. Жукова. М.; НОУ ВПО, 2014. – 32 с.
14. Зеленова Е.И. Система управления персоналом в российских компаниях // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2010. - № 2. – С. 25-29.
15. Зеленцов А.В. Новые принципы кадровой политики в деятельности исполнительных органов государственной власти томской области / А.В. Зеленцов, Е.С. Глухова // Вестник томского государственного университета. – 2014. - № 389. – С. 184-188.
16. Иванова Е.Ю. Особенности компетентностного подхода на госслужбе // Ученые записки тамбовского регионального отделения вольного экономического общества России. – 2015. – С. 30-36.
17. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управление персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коловалова, О.Л. Чуланова. – М.; Изд- во ИНФРА-М, 2013. – 156 с.
18. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НК «Роснефть» 31 декабря 2015 г. с аудиторским заключением независимого аудитора.
19. Констман И.С. Модель системы качества управления персоналом и критерии оценки качества управления персоналом высшего учебного заведения // Вестник саратовского государственного технического университета. – 2009. - № 1 . – С. 196-202.

20. Литвина С.А. Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления: учеб. пособие / С.А. Литвина, С.А. Еварович. Томск; ТГУ, 2012. – 92 с.

21. Мартынова С.Э. Модель компетенций муниципального служащего как основа профессиональной подготовки // Актуальные проблемы модернизации управления и экономики: российский и зарубежный опыт. – 2012. – С. 26-34.

22. О Компании ОАО «НК «Роснефть»» [Электронный ресурс] // официальный сайт. - Электрон.дан. – URL: <https://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 16.06.2017).

23. Панова Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. - № 45. – С. 36-57.

24. Сущность и этапы оценки персонала. Аттестация персонала [Электронный ресурс] // официальный сайт. - Электрон.дан. – URL: <http://refleader.ru/> (дата обращения: 08.06.2017).

25. Тарасова К.А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2015. - № 3. – С. 30-33.

26. Шогенова Н.У. Понятие и роль компетентностного подхода в управлении персоналом государственных органов // Человек: преступление и наказание. – 2012. - № 4. – С. 39-42.

27. Янов И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Вестник московского государственного университета леса - лесной вестник. – 2010. - № 2. – С. 202-204.

28. Assessment Center как технология комплексной оценки потенциала сотрудников организации [Электронный ресурс] // официальный сайт. -

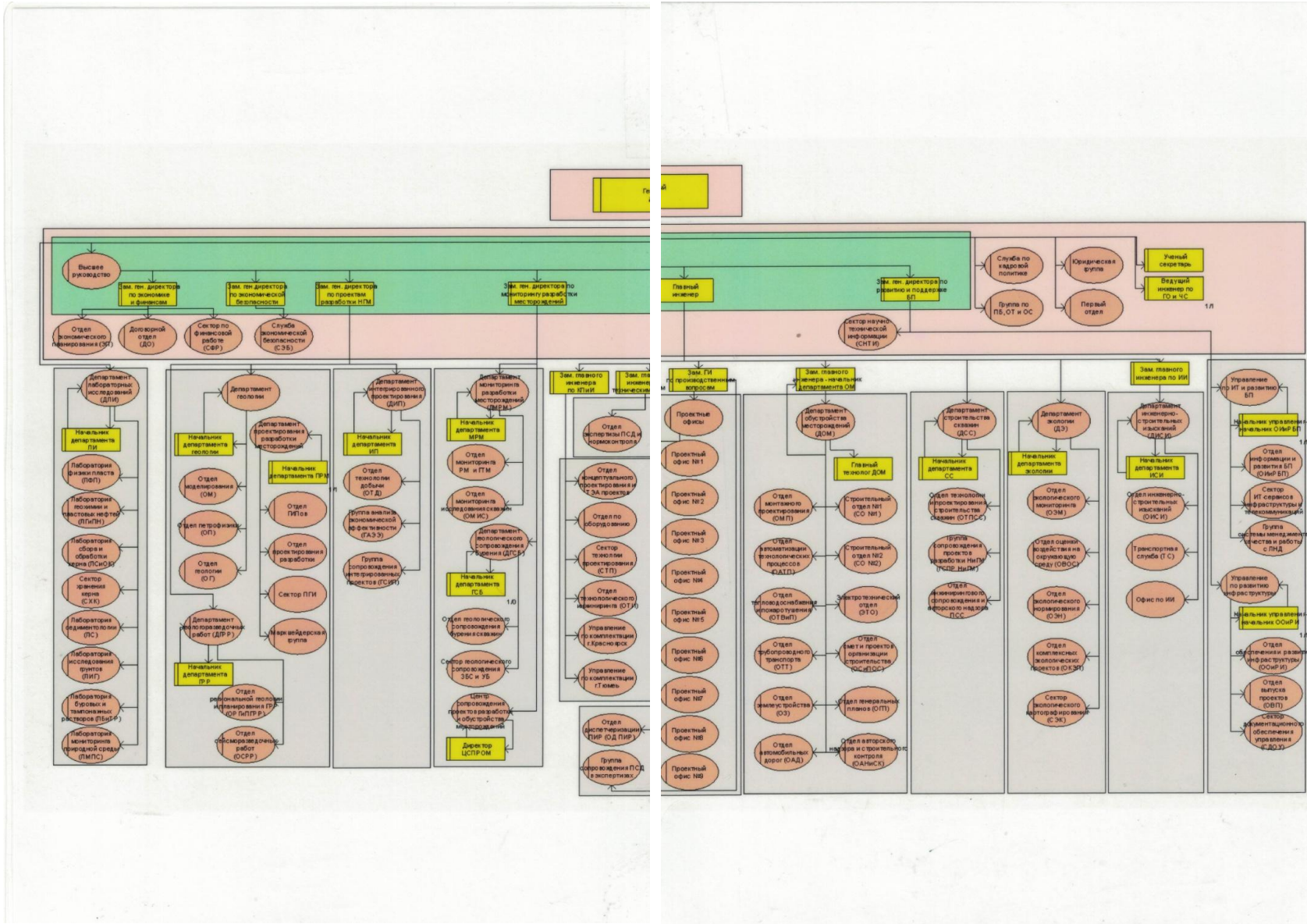
Электрон.дан. – URL: <http://myakushkin.ru/> // (дата обращения: 10.06.2017).

29. ОАО «ТомскНИПИнефть» [Электронный ресурс] // официальный сайт. – URL: www.tomsknipineft.ru // (дата обращения: 10.10.2017).

30. Коллективный договор ОАО «ТомскНИПИнефть»

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ОАО «ТомскНИПИнефть»



Приложение Б

Отчет по анкете кандидата «Х»

Отчет по анкете Клименко А.В. (начальник департамента ГРР)						
Вопросы	Сотрудник	Руководитель	Коллега	Коллега - подчиненный	Средняя по вопросу	Максимум по вопросу
	«Х»	«У»	«Z»	«Q»		
1.1 Индивидуальные характеристики: Знание работы	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	4,38	5
1.2 Индивидуальные характеристики: Уровень энергичности	2 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1 (приемлемая компетентность («нормально»))	1 (приемлемая компетентность («нормально»))	1 (приемлемая компетентность («нормально»))	1,25	2
1.3 Индивидуальные характеристики: Способность работать под давлением	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3	4
1.4 Индивидуальные характеристики: Ответственность при принятии решений	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4	4
1.5 Индивидуальные характеристики: Креативность	0 (область для развития)	1 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1 (очевидно, сильно развитая компетенция)	0,75	1
1.6 Индивидуальные характеристики: Грамотность речи и письма	1 (приемлемая компетентность («нормально»))	2 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1 (приемлемая компетентность («нормально»))	2 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1,5	2
1.7 Индивидуальные характеристики: Принятие рисков	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3,5	4
1.8 Индивидуальные характеристики: Инициативность	1,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2,25	3

Продолжение приложения Б

Итого по блоку 1:	19,5	22	19,5	21,5	20,63	25
2.1 Производственная деятельность: Контроль сроков	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	7	8
2.2 Производственная деятельность: Умение расставлять приоритеты	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	6	8
2.3 Производственная деятельность: Контроль качества	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	7	8
2.4 Производственная деятельность: Умение планировать (краткосрочные цели)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	7	8
2.5 Производственная деятельность: Умение планировать (долгосрочные цели)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (приемлемая компетентность («нормально»))	8 (очевидно, сильно развитая компетенция)	6	8
Итого по блоку 2:	28	40	24	40	33	40
3.1 Работа с подчиненными: Делегирование полномочий	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3,5	4
3.2 Работа с подчиненными: Умение слушать	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4	4
3.3 Работа с подчиненными: Лидерские качества (способность вести за собой)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3	4
3.4 Работа с подчиненными: Способность объективно оценивать подчиненных	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3,5	4

Продолжение приложения Б

3.5 Работа с подчиненными: Нацеленность на обучение и развитие подчиненных	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	2,5	4
Итого по блоку 3:	16	20	12	18	16	20
4.1 Работа с другими: Работа с равными	1,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2,25	3
4.2 Работа с другими: Работа в команде	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	3 (очевидно, сильно развитая компетенция)	1,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	2,63	3
4.3 Работа с другими: Взаимодействие с Заказчиками	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	5 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2,5 (приемлемая компетентность («нормально»))	4,38	5
4.4 Работа с другими: Способность делиться Знаниями	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	4 (очевидно, сильно развитая компетенция)	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	2 (приемлемая компетентность («нормально»))	2,5	4
Итого по блоку 4:	11,5	15	11,5	9	11,76	15
Итого	75	97	67	88,5	81,89	100

ПРИЛОЖЕНИЕ В

«Тест потенциал PIF»



Продолжение приложения В

Тест потенциала PIF (Potential in Focus) P-003 ТомскНИПИнефть

КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛА

АНАЛИЗ

В этом блоке содержится информация о степени проявления человеком разнообразных аналитических способностей, об умении сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными

СКОРОСТЬ МЫШЛЕНИЯ
67
Быстрота мышления, способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами.
Анализирует информацию столь же успешно, как и большинство людей. Может испытывать некоторые сложности при работе с новыми данными.

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
88
Глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения.
Критически и глубоко анализирует информацию, отделяет главное от второстепенного.

ИЗМЕНЕНИЯ

Данный блок содержит информацию о готовности человека к изменениям и о его способности нестандартно мыслить в абсолютно новых ситуациях

МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ
2
Желание учиться и развиваться, менять свои представления о мире и работе; внутренний настрой на изменения.
Использует привычные методы, даже если ситуация новая и требует обратного. С трудом отказывается от освоенных подходов.

ОТКРЫТОСТЬ МЫШЛЕНИЯ
6
Эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.
Неохотно меняет свои взгляды на способы выполнения задач, не стремится переучиваться.

Дата прохождения: 26.10.2017 3

Тест потенциала PIF (Potential in Focus) P-003 ТомскНИПИнефть

КОММУНИКАЦИЯ

Оцениваются коммуникативные качества – готовность человека руководить новыми людьми и коллективами, его способность к влиянию на них

МОТИВАЦИЯ К ЛИДЕРСТВУ
77
Готовность и стремление человека занимать управленческие позиции и нести те издержки, которые влечет за собой руководство людьми.
Высокий потенциал в сфере управления и убеждения других людей.

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
88
Способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов.
Понимает скрытые мотивы других людей, эффективно направляет их поведение в нужное русло, может успешно разрешать конфликты в большинстве ситуаций.

ДРАЙВ

Целеустремленность, готовность достигнуть результата: амбициозность целей, настойчивость в преодолении барьеров и ответственность за результат. Все эти качества необходимы для того, чтобы дополнить остальные компоненты потенциала достаточной энергией.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
8
Стремление выполнять взятые на себя обязательства и обеспечивать высокое качество итогового результата.
Не ставит перед собой амбициозных целей, недостаточно энергично действует при решении типовых рабочих задач, не придает должного внимания выполнению взятых обязательств.

НАСТОЙЧИВОСТЬ
Стремление преодолевать препятствия на пути достижения цели.
Проявляет упорство при столкновении с серьезными препятствиями на пути к цели. Стремится добиваться результата вне зависимости от возникающих преград.

АМБИЦИОЗНОСТЬ
Стремление самостоятельно ставить амбициозные цели в работе.
Обладает умеренным уровнем притязаний. В стрессовых ситуациях может ставить цели низкого уровня, стремится избежать неудач.

Дата прохождения: 26.10.2017 4