

Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний

Competency-based Approach to the Assessment and Development of Oil Companies' Personnel (DOI: 10.34773/EU.2021.1.9)

М. ГАЙФУЛЛИНА, Г. НИЗАМОВА

Гайфуллина Марина Михайловна, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: marina_makova@list.ru

Низамова Гульнара Закиевна, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: Gulya182004@list.ru

В статье рассмотрен процесс управления персоналом на основе модели компетенций. Проанализированы практические подходы к использованию компетентностного метода оценки персонала российскими нефтяными компаниями (ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Татнефть»). Систематизированы особенности оценки персонала нефтяными компаниями с применением компетентностного подхода. Представлены основные вызовы, с которыми сталкиваются нефтяные компании при внедрении компетентностного подхода. Показаны преимущества внедрения компетентностного подхода в практику предприятий.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, развитие персонала, оценка персонала, компетенция, компетентностный подход, нефтяная компания.

The article considers the process of personnel management based on the competence model. practical approaches to the use of the competence method for personnel assessment by russian oil companies (Rosneft, Surgutneftegaz, Gazprom, Gazprom Nef, Tatneft) are analyzed. the features of personnel assessment by oil companies using a competence-based approach are systematized. The main challenges faced by oil companies in implementing the competence approach are presented. The advantages of implementing the competence approach in the practice of enterprises are shown.

Key words: personnel, human resources, personnel development, personnel evaluation, competence, competence approach, oil company.

Сфера управления персоналом характеризуется усилением в последнее время такой важной управленческой функции, как оценка персонала. Оценка, как технологический инструмент, содержит в себе резервы регулирования поведения персонала, его мотивации, что, в конечном итоге, влияет на результативность деятельности компании в целом [5]. С учетом этого одной из актуальных управленческих задач в сфере управления персоналом становится разработка новых методов оценки и развития персонала, в том числе через развитие компетенций персонала [2].

Долгое время в практике управления персоналом предприятий основным инструментом анализа являлась модель, в которой основное внимание уделялось пониманию исполнителем профессиональных задач и того, что необходимо для эффективного выполнения различных задач с учетом конкретных рабочих мест [1; 10]. Стандарты работы устанавливаются самими работодателями или профессиональными экспертами [11]. Результатом работы аналитика является перечисление ряда профессиональных задач и связанных с ними квалификационных требований [3].

В современных условиях специалисты в области управления персоналом все чаще выражают сомнение в полезности и достоверности традиционных процедур оценки и управления персоналом, и предлагают компетентностный подход к оценке персонала и его развитию [6].

Важность оценки и развития персонала компании на основе компетентностной модели возрастает на всех этапах кадровой работы: при подборе персонала, его ротации, принятии

управленческих решений о карьерном росте, планировании обучения, формировании кадрового резерва и др. [12; 13].

В основе современных процессов управления персоналом лежит модель компетенций (рис. 1).

Впервые важность применения компетентностного подхода к оценке и управлению персоналом отмечена в работах Р. Бояциса (Boyatzis, 1982). Компетентность он определял как «способность человека вести себя таким образом, чтобы удовлетворять требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов».

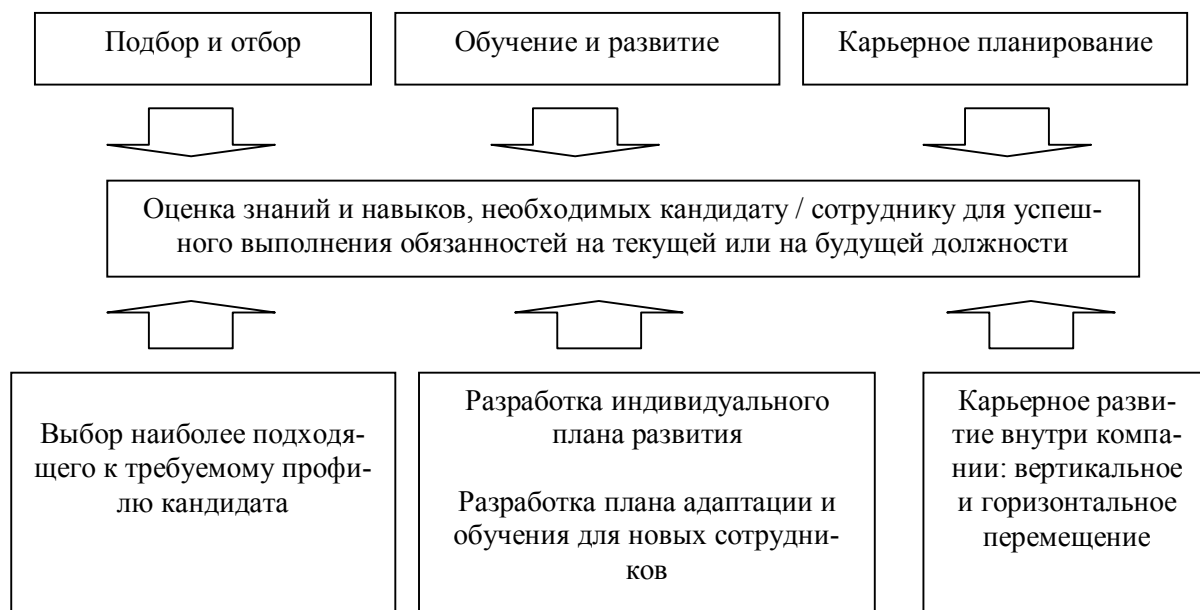


Рис. 1. Процесс управления персоналом на основе модели компетенций

Нефтяные компании при оценке персонала разделяют компетенции на две основные группы: управленческие (корпоративные / общекорпоративные и управленческие, лидерские) и профессиональные (профессионально-технические) компетенции [14].

Управленческие компетенции – набор моделей организационного поведения, которые характерны для успешных лидеров компании.

Профессиональные компетенции – знания и навыки, определяющие профессиональную квалификацию сотрудника при выполнении своих обязанностей в компании. Профессиональные компетенции – это области деятельности сотрудников, с возможным выделением теоретических знаний в отдельные компетенции. Как правило, описываются в виде списка индикаторов через знания и навыки. Формируются на основании анализа деятельности сотрудников и стратегических приоритетов функции [8]. Содержат описание требований компаний к квалификации, необходимой для выполнения должностных обязанностей, как правило, с учетом профессиональных стандартов [7].

Модель профессиональных компетенций нефтяной компании представляет собой единую систему, включающая в себя перечень профессиональных компетенций (знаний и навыков), а также индикаторов, описывающих каждую компетенцию и профили типовых должностей [4].

Далее представлен обзор опыта российских нефтяных компаний по внедрению и развитию компетентностного подхода к оценке и развитию своего персонала.

Компания ПАО «НК «Роснефть»

Комплексная система оценки персонала нефтяной компании ПАО «НК «Роснефть» устанавливает единые требования к знаниям и умениям (компетенциям) сотрудников во всех

сегментах бизнеса компании, во всех подразделениях компания – начиная с Обществ Группы и заканчивая Центральным аппаратом управления.

Целью проведения оценки компетенций персонала является:

- 1) разработка плана обучения (для развития потенциала персонала);
- 2) создание кадровых резервов и экспертных сообществ;
- 3) наем и смена должности.

Критериями оценки являются управленческая, корпоративная и профессиональная компетентность.

Оценка корпоративной и управленческой компетенции основана на модели компании и, в общем, управленческих компетенций ПАО «НК «Роснефть», которая отражает культуру и ценности компании, а также описывает способности менеджеров. В 2018 г. с использованием данной модели было оценено 17,6 тыс. человек, а в 2019 г. – уже 23,65 тыс. чел. (рост за год на 34,4%).

Начало оценки персонала ПАО «НК «Роснефть» с использованием модели компетенций было положено в 2011 г., когда началась реализация инновационного проекта «Внедрение компетентностного метода развития во всех сегментах деятельности Компании».

В таблице приведены показатели, характеризующие оценку персонала по компетенциям в компании ПАО «НК «Роснефть» в динамике за 2015–2019 гг.

Показатели оценки персонала ПАО «НК «Роснефть» по компетенциям

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Оценка корпоративных и управленческих компетенций, тыс. чел.	11,3	Более 12	Более 15	Более 14	Более 23
Оценка профессионально-технических компетенций, тыс. чел.	6,5	Более 9	Более 13	Более 14	Более 20,83
Списочная численность на конец года, тыс. чел.	258,8	287,7	318,0	325,6	334,6
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	247,5	253,2	302,1	308,0	315,4
Оценка корпоративных и управленческих компетенций, тыс. чел.	4,6	Более 4,7	Более 5,0	Более 5,5	Более 7,3
Оценка профессионально-технических компетенций, тыс. чел.	2,6	Более 3,6	Более 4,3	Более 4,5	Более 6,6

В 2018 г. оценка профессионально-технических компетенций была проведена более чем у 14 тыс. сотрудников, в 2019 г. – более чем у 20,83 тыс. сотрудников по таким бизнес-блокам компании, как «Нефтепереработка и Нефтегазохимия», «Разведка и Добыча», «Внутренний сервис» и др.

В компании ПАО «НК «Роснефть» уделяется пристальное внимание развитию не только профессиональных компетенций, но также корпоративных и управленческих компетенций сотрудников, зачисленных в кадровый резерв.

ПАО «Сургутнефтегаз»

В компании ПАО «Сургутнефтегаз» действует единая система оценки компетенции персонала всех категорий работников. Оценкой в ПАО «Сургутнефтегаз» занимается Центр политехнического обучения (ЦПО).

Оценка персонала проводится по трем направлениям:

- 1) при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ;
- 2) при планировании обучения в рамках развития потенциала;
- 3) при приеме на работу и смене должности.

ПАО «Газпром»

Центр оценки персонала компании позволяет принимать обоснованные решения:

- включение / исключение руководителей из кадрового резерва;
 - направление руководителей на обучение с учетом рекомендаций по «точкам развития».
- Существует «Газпром корпоративный институт».

ПАО «Газпром нефть»

В компании проводится оценка персонала по управленческим и профессиональным компетенциям. Оценку проводит Центр управления знаниями – корпоративный университет «Газпром нефти», который был создан в 2016 году.

Для оценки компетенций персонала ПАО «Газпром нефть» используется пятиуровневая шкала оценки (рис. 2).

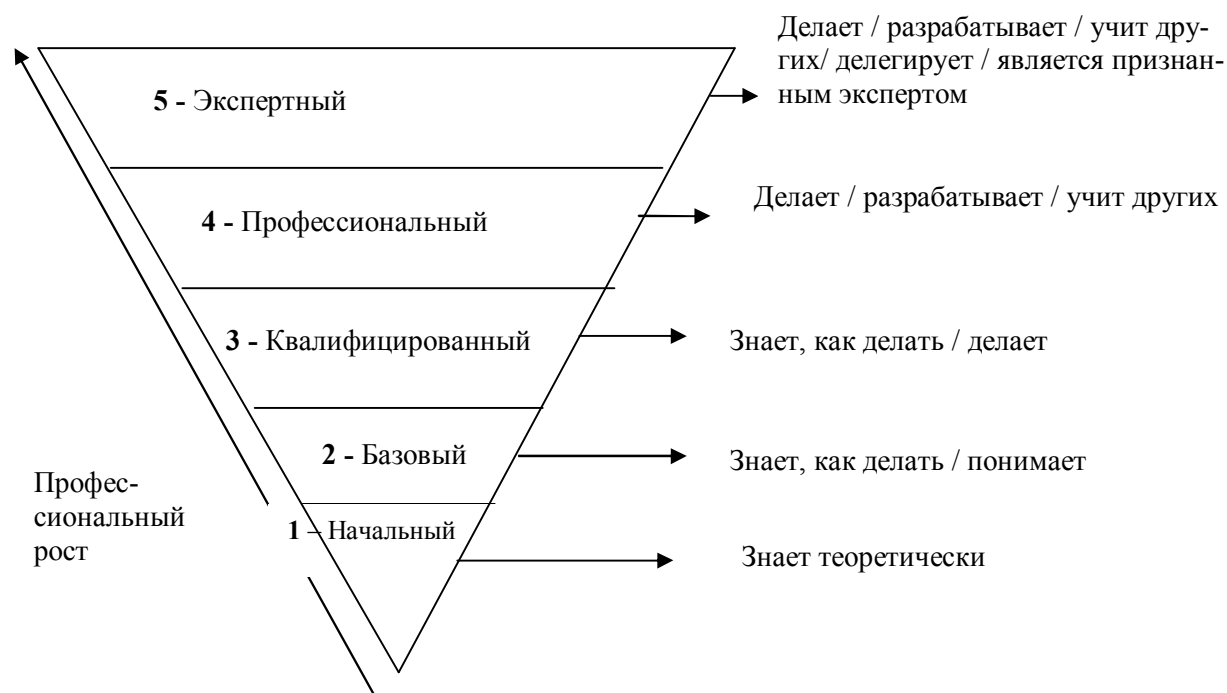


Рис. 2. Шкала оценки компетенций в ПАО «Газпром нефть» [9]

В 2019 г. доля сотрудников, прошедших оценку результативности, составила 34 % от фактической численности персонала ПАО «Газпром нефть». Соотношение категорий работников, прошедших оценку результативности в 2019 г.: руководители направлений – 9 %, главные специалисты – 20 %, проектные роли – 3 %, управленцы – 5 %; эксперты – 63 %.

ПАО «Татнефть»

В ПАО «Татнефть» выстроена система оценки профессиональных знаний и умений рабочего персонала, а также комплексная система оценки руководителей и специалистов.

С учётом требований кандидаты на руководящие должности оцениваются в несколько этапов:

- 1) оценка квалификации работников;
- 2) оценка результативности (КПЭ) и про-активности кандидата (участие в проектах);
- 3) профессиональное собеседование с экспертами компании;
- 4) оценка благонадёжности;
- 5) оценка профессионально-важных качеств.

В 2019 г. комплексную оценку прошли 509 человек. По итогам комплексной оценки специалисты по развитию компетенций предоставляют обратную связь каждому кандидату и оказывают им содействие в разработке индивидуальных планов развития (ИПР).

Основные выводы по результатам анализа оценки и развития персонала в российских нефтяных компаниях следующие.

Во-первых, во всех компаниях внедрены и используются современные методы оценки и подготовки персонала, сформированы корпоративные и целевые программы обучения, в достаточной мере развиты дистанционное и электронное обучение, налажено сотрудничество с вузами, функционируют корпоративные университеты или центры обучения персонала.

Во-вторых, действующие в нефтяных компаниях системы оценок персонала учитывают все категории персонала: рабочих, специалистов, руководителей.

В-третьих, существующие в нефтяных компаниях системы оценок и развития персонала направлены на решение задач по планированию обучения и развития персонала, формированию кадрового резерва, формированию экспертных сообществ, информированию об уровне развития компетенций (трудоустройство, повышение в должности) и используются при принятии кадровых решений руководством компаний.

При этом при внедрении компетентностного подхода нефтяные компании должны учитывать следующее:

- 1) компетенции и требования к ним постоянно меняются;
- 2) рост бизнеса компании обуславливается пересечением экспертиз;
- 3) результаты повышения эффективности персонала нужны компаниям сегодня.

Таким образом, компетентностная оценка персонала позволяет владеть необходимой информацией о персонале, в частности, о том, насколько сотрудник компании соответствует занимаемой должности, а далее – оценить потенциал работников, разработать планы развития, улучшить систему мотивации персонала компании. Кроме того, данная оценка способствует выявлению пробелов в знаниях, выработке приоритетов развития работников, оптимизации расходов на обучение, повышению квалификации и эффективности персонала компании.

Литература

1. Андриенко А. С. Компетентностно-ориентированный подход в системе высшего образования: история, современное состояние и перспективы развития: монография. Чебоксары: ИД «Среда», 2018. 92 с.
2. Буренина И.В., Бирюкова В.В., Сайфуллина С.Ф. Практические инструменты адаптации рынка труда к широкому внедрению технологий индустрии 4.0 // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 5. С. 20–23.
3. Гайфуллина М.М., Маков М.М. Управление кадровым резервом предприятия нефтегазового комплекса // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 5. С. 80–84.
4. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З. Алгоритм оценки отношения персонала к инновационным преобразованиям в компании // Евразийский юридический журнал. 2017. № 6. С. 281–283.
5. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2018. № 4. С. 8–11.
6. Компетентностный подход в образовании: методологический аспект: монография / под ред. С.Д. Якушевой. Новосибирск: Изд.-во СибАК, 2016. 248 с.
7. Максимова Л.В., Гнездилов Е.В., Максимов И.С. Влияние организационной культуры на выбор методов оценки и развития кадрового потенциала организации // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2014. № 4 (35). С. 189–198.
8. Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2013. № 1. С. 418–427.
9. Профессиональные компетенции в компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/professionalnye_kompetencii_gpn.pdf.
10. Судакова Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2014. № 3. С. 72.

11. Чигоряев К.Н., Скопинцева Н.А., Ульященко В.В. Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат // Изв. Том. политехн. ун-та. 2012. № 6. С. 54–56.
12. Шевченко А.П. Модель оценки кадрового потенциала организации в целях повышения эффективности ее развития // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2012. № 1 (2). С. 107–112.
13. Янгиров А.В., Мухаметова А.Д. Методика оценки качественного содержания кадрового потенциала региона // Перспективы науки. 2013. № 6. С. 101–104.
14. Gajfullina M.M., Nizamova G.Z. A methodological approach to the development of a strategy for efficient staff management in oil company // International Science and Technology Conference «Earth Science». 2020.

Использование квалиметрии в оценке конкурентных сил торговых центров

Using Qualimetry in Assessing the Competitive Forces of Shopping Centers

(DOI: 10.34773/EU.2021.1.10)

С. ПУПЕНЦОВА, В. САДАКОВА

Пупенцова Светлана Валентиновна, канд. экон. наук, доцент высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. E-mail: Pupentsova_sv@spbstu.ru

Садакова Виктория Владимировна, магистрант высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. E-mail: Vikvladsad@icloud.com

Статья посвящена развитию методологии оценки конкурентных сил на рынке торговой недвижимости в условиях пандемии COVID-19 и кризисного положения российской экономики. Предложен универсальный алгоритм оценки интегрального коэффициента качества торгового центра, позволяющий провести оценку конкурентных сил и отличающийся применением инструментария квалиметрического моделирования при проведении конкурентного анализа. В процессе анализа проведена оценка расстановки сил на рынке торговой недвижимости города Кирова и выявлены ключевые тенденции его развития. Данные авторами рекомендации носят практический характер и применимы для многих специализированных торговых предприятий.

Ключевые слова: рынок торговой недвижимости, конкурентный анализ, квалиметрия, квалиметрическое моделирование, интегральный коэффициент качества.

The article is devoted to the development of a methodology for assessing competitive forces in the retail real estate market in the context of the COVID-19 pandemic and the crisis situation of the Russian economy. A universal algorithm for evaluating the integral quality coefficient of a shopping center is proposed, which allows evaluating competitive forces and is characterized by the use of qualimetric modeling tools for conducting competitive analysis. In the course of the analysis, the balance of forces in the retail real estate market in Kirov was carried out, and the key trends of its development were identified.

Key words: retail real estate market, competitive analysis, qualimetry, qualimetric modeling, integral quality factor.

Мировой кризис 2020 года принес немало испытаний рынку коммерческой недвижимости. Если рассматривать все сегменты коммерческой недвижимости, то больше всего пострадала торговая недвижимость. Огромным ударом для владельцев торговых объектов было снижение покупательской активности, которое привело к сокращению доходов, так как в период карантина функционировать оффлайн могли только магазины с товарами первой необходимости. Кроме того, в торговых комплексах начался неизбежный процесс ротации арендаторов.