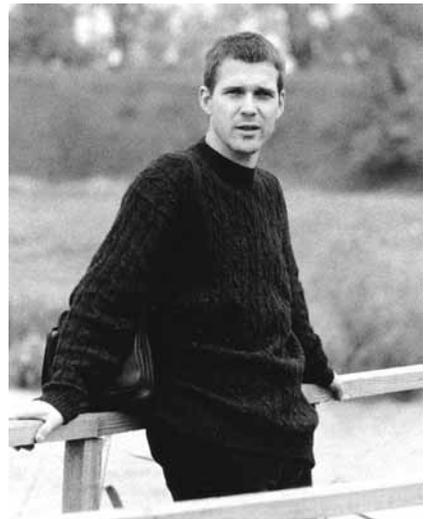


Мурашов Ф. К., к. ф. н., председатель совета директоров Центра профессиональной подготовки рабочих компании «Базовый Элемент»¹, генеральный директор Центра подготовки специалистов для ядерной энергетики.

Мурашов Филипп Константинович — один из ведущих российских топ-менеджеров в области управления и развития персонала. В рейтинге 200 самых профессиональных директоров по персоналу, который провела Ассоциация менеджеров России, он занял 16 место.

В 2008 г. в свет вышла его книга «Auctor: Человек Исследующий», в которой автор раскрывает секреты нестандартного мышления, формулирует рекомендации по воспитанию в себе нестандартного мышления и культуры исследователя, а также дает инструменты по их развитию. Эта книга для всех, кто стремится к профессионализму, а значит, к совершенству и в бизнесе, и в науке.



МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ — «ПОДВОДНАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА» УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИЗНЕСЕ

Сегодня много крупных компаний, где в работе с персоналом активно употребляется понятие «компетенции». Но много и таких, где оно не употребляется. Что же такое «компетенции»? С одной стороны, это просто слово. С другой — важно не слово, а то, что этим словом обозначает-

ся. А обозначаются им, по сути, требования к сотрудникам, выполняющим определенную работу, занимающим определенную должность и (или) должностной уровень. Надо полагать, не требует доказательств тезис, что в любой организации есть подобные требования. Основной вопрос в том, выражены ли они в какой-либо форме?

Мой личный опыт работы в бизнесе подсказывает, что на каком-то этапе жизнедеятельности в любой организации непременно возникает страстное желание излить требования к персоналу на бумагу. Как правило, это связано либо с приходом умного кадровика, либо (что часто совпадает) с переходом бизнеса в то измерение, где количество и качество персонала приобретает определенный вес. Где кадры становятся уже не просто кадрами, а «человеческими ресурсами», или «человеческим капиталом» — термины зависят от системы ценностей владельцев бизнеса.

¹ «Базовый Элемент» — диверсифицированная инвестиционная компания, созданная в 1997 г. с активами в России и за рубежом. Основные активы Группы «Базовый Элемент» сосредоточены в шести секторах — энергетическом, машиностроительном, ресурсном, финансовых услуг, строительном и авиационном. Компания «Базовый Элемент» владеет 25% долей в австрийской компании *Strabag*, 9,99% акций немецкой строительной компании *Hochtief* и 20% акций канадской компании *Magna International Inc.*

Рыночная стоимость активов оценивается в более чем \$23 млрд. На предприятиях группы работают 300 тысяч сотрудников. Предприятия группы «Базовый Элемент» расположены не только на территории России и стран СНГ, но и в Африке, Австралии, Азии, Европе и Латинской Америке.

И ресурсы, и капитал требуют как измерения, так и оценки. Их структура и качество становятся заметным явлением для успеха дела. Их нельзя обойти. Вот тут-то и начинаются драматические события, которые обычно заканчиваются введением в оборот термина «компетенции».

Источником драмы является мучительное желание достичь ясности, полноты и точности в выражении требований к персоналу. Особенно мучительно становится от мысли, что все это описание должно быть годно для практического использования.

Расскажу, как это происходило в компании «Сибнефть», сегодня известной как «Газпром-Нефть».

Думаю, за исключением конкретных деталей, логика внедрения «моделей компетенций» схожа с большинством российских компаний, чей бизнес начался не со строительства промышленных объектов в чистом поле, а с приватизации и (или) покупки заводов, других промышленных активов, которые имеют свою историю.

В 2002 году руководители компании задумались, как бы точнее выразить требования к персоналу. Конечно, сразу же нашлись те, кто сказал: «Не надо изобретать велосипед, все давно прописано в должностных инструкциях». Не то что бы мы были так наивны, чтобы не знать об этом факте. Но простая интуиция и сведения о том, что писались эти инструкции давным-давно, подсказывали, что это не совсем то, что надо. Тем не менее раз сомнение было высказано, взялись за должностные инструкции. Что мы увидели? В инструкции описано, что сотрудник должен знать, каковы его функции, обязанности (кстати, найдите 10 различий между обязанностями и функциями на примере должностной инструкции практически любой компании), права, с кем он взаимодействует и по каким вопросам, кому подчиняется. Три-четыре листа убористого текста. Я встречался не с одним десятком сотрудников самых различных должностных уровней, спрашивал,

знают ли они свою должностную инструкцию. Конечно, все знали. Тогда я переворачивал ее чистой стороной вверх и просил сотрудника написать, каковы требования к его должности. Получал из 4 страниц должностной инструкции 7–8 строк. Затем я встречался с начальником этого сотрудника и просил изложить требования к должности этого сотрудника — подчиненного. Та же история. Только из 7–8 позиций пересекались 3–4. Таким образом, стало понятно, что должностные инструкции в том виде, в каком они были, не работают. А после рассмотрения пары сотен инструкций, стало очевидным, что в них что-то упущено. Более того, появилось предположение, это «что-то» должно являться основой этих самих должностных инструкций и общей платформой для их групп.

Мы перефразировали вопрос к сотруднику: «Какими качествами должен обладать человек, чтобы достичь успеха на этой должности?» Порядок опроса остался тем же: сначала сотрудник, затем руководитель. В результате выяснили описание каких-то качеств, при наличии которых только и можно было отлично выполнять набор «знать и делать», т. е. достигать успеха. Таким образом, в наше понимание и профессиональный оборот вошел термин «профессионально важные качества» — качества важные для достижения успеха в той или иной работе. Теперь, с позиций критерия полноты требований, наше желание описать требования к должности (сотруднику), было удовлетворено: надо изложить требования в области:

- а) профессионально важных качеств;
- б) профессиональных знаний;
- в) показателей эффективности;
- г) ответственности.

Причем если пункты (в), (г) во многом уникальны для разных должностных позиций и связаны с самой позицией, то пункт (а) непосредственно связан с человеческим фактором и выступает как платформа для целых групп должностей. Последнее сообра-

жение особенно актуально в связи с тем, что в ОАО «Сибнефть» на тот период работало около 25 тысяч сотрудников, более 20 компаний в составе холдинга занимались нефтедобычей, переработкой, сбытом и значительной долей сопутствующего сервиса. Понятно, что в этих условиях не обойтись без моделей профессионально важных качеств, которые мы, вслед за международным бизнесом, стали называть «компетенциями». «Масла в огонь» добавило то, что было крайне любопытно узнать, для сравнения, модели компетенций, которые используют ведущие западные компании (российские, в своем большинстве, на тот момент, были страшно далеки от каких-либо «компетенций», даже как идеи).

В силу этих соображений, за разработкой конкретных моделей мы обратились к ведущим международным фирмам, занимающимся бизнес-психологией. Кто мог быть выбран: *Pilat; Ernst&Young; Columbus IT Partner, SHL* и другие. Бизнес-психологи западных компании на протяжении многих лет занимались исследованием разных видов работ, должностных позиций в разных фирмах: выясняли, обобщали, описывали на уровне определений и поведенческих характеристик, делали репрезентативные выборки и проверяли профессионально важные качества для разных видов профессиональной деятельности и должностных позиций. Мы выбрали *SHL* — работчику более 200 средств оценки. Более 600 психологов-консультантов фирмы работают в 42 странах, предлагая услуги на 20 языках. *SHL* обслуживает 87 из 100 крупнейших компаний мира (то что нужно, отличный источник). На тот момент они были единственным легальным производителем методов оценки персонала в соответствии с общепринятыми международными стандартами на русском языке. Но самое главное в таком сотрудничестве — покупать не консультации, а технологии.

Начали мы с активных внутренних коммуникаций, в ходе которых широко освещали наш опыт анализа должностных инструкций и выводов, к которым мы пришли.

Конечно же, рассказали про выгоды. Компетенции — источник системы управления персоналом: подбора персонала, обучения, ротации, оценки, вознаграждения, увольнения. Модели компетенций в этом смысле — «подводная часть айсберга» управления персоналом. Некоторые топ-менеджеры упорно не хотели никаких «непонятных терминов» и просили изложить, о чем идет речь, «на простом русском языке». Еще раз определили, что компетенции — это качества, которые должен проявлять человек, чтобы добиться успеха в той или иной деятельности (должности). В дальнейшем мы отказались от термина «компетенции» и остановились на термине «профессионально важные качества» (ПВК).

Потребовалось подробно остановиться на том, что в компаниях-лидерах модели компетенций должностей сходны. Компетентность сотрудников на сходных позициях, например на позиции «директор по развитию», в *SHELL* и «Сибнефть» может различаться объемом требуемых знаний, спектром полномочий, стоящими задачами. Качества людей, поведение, ведущее к успеху, которые должны демонстрировать разные люди, находясь на данных позициях, будут при этом сходны (хотя не одинаковы). Мы подчеркивали, что модели ПВК не мешают функциональной гибкости должностей. Модели ПВК определяются для уровней должностей, а не для конкретных должностных позиций. Логике моделей мы наглядно отобразили с помощью наших западных консультантов (рис. 1). Такой ясности для восприятия картины в целом крайне недоставало. Я благодарен нашим партнерам за то, что мы не пропустили такой шаг (схема предоставлена компанией *SHL*, используют термины *SHL*).

С точки зрения того, как работает система оценки, есть два принципа, в равной степени используемых в бизнес-практике:

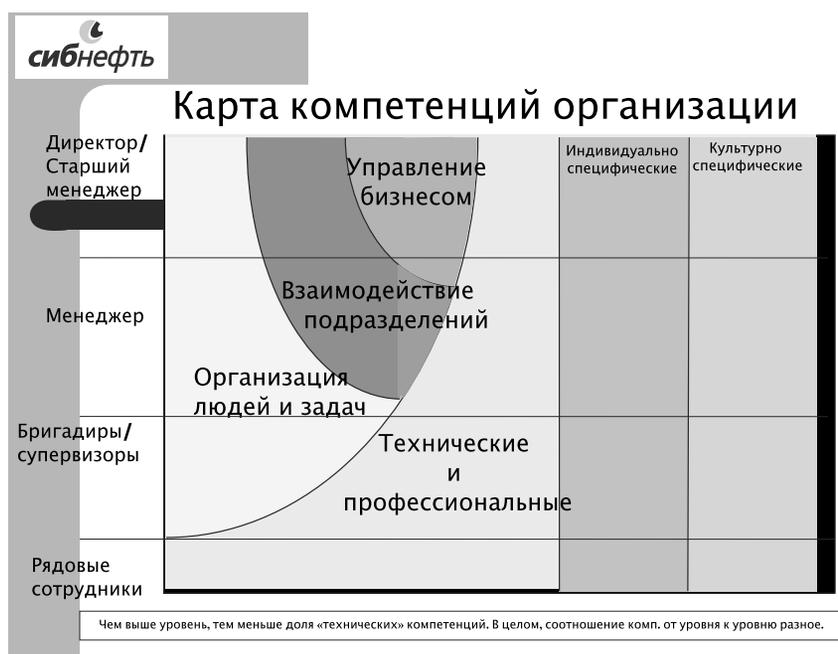


Рис. 1. Схема карты компетенций организации, разработанная компанией SHL

принцип субъективной оценки и принцип объективной оценки.

Алгоритм субъективной оценки в несколько упрощенном виде следующий.

После того как созданы модели компетенции для уровней должностей, они вносятся в специальное приложение внутреннего сетевого продукта: в модуль управления персоналом. Каждый сотрудник оттуда же получает форму самооценки, руководитель — форму для аттестации (рис. 2, образец взят из демонстрации программного обеспечения управления системой оценки на базе моделей компетенций компании *Di@log Management Consulting*, от партнерства с которой у нас остались самые лучшие впечатления).

Используя опросник, сотрудник оценивает себя, руководитель оценивает сотрудника (важный момент — ПВК описывается рядом поведенческих характеристик, поэтому вы оцениваете конкретное, наблюдаемое для всех поведение). Далее происходит встреча сотрудника и руководителя: обсуждение оценок, постановка целей на

год. При этом генерация опросника для интервью происходит автоматически с помощью программного продукта, обслуживающего систему оценки на базе моделей компетенций (поставляла SHL). Данные обсуждения поступают в систему управления аттестацией во внутренней сети. Сопоставляется профиль сотрудника и профиль должности. Менеджер составляет план индивидуального развития подчиненных. Генерируются отчеты о качественном составе подразделения (рис. 3).

Алгоритм объективной оценки (также дан в несколько упрощенном виде) иной на фазе начала.

После того как созданы модели компетенции для уровней должностей (см. Приложение 1 и 2 к настоящей статье) и внесены в специальное приложение внутреннего сетевого продукта (в модуль управления персоналом), там же создаются папки инструментов оценки: тесты, опросники, ситуации (ТОС). Сотрудник получает ТОС по сети, заполняет, отправляет обратно. Приложение обрабатывает данные ТОС сотрудника (про-

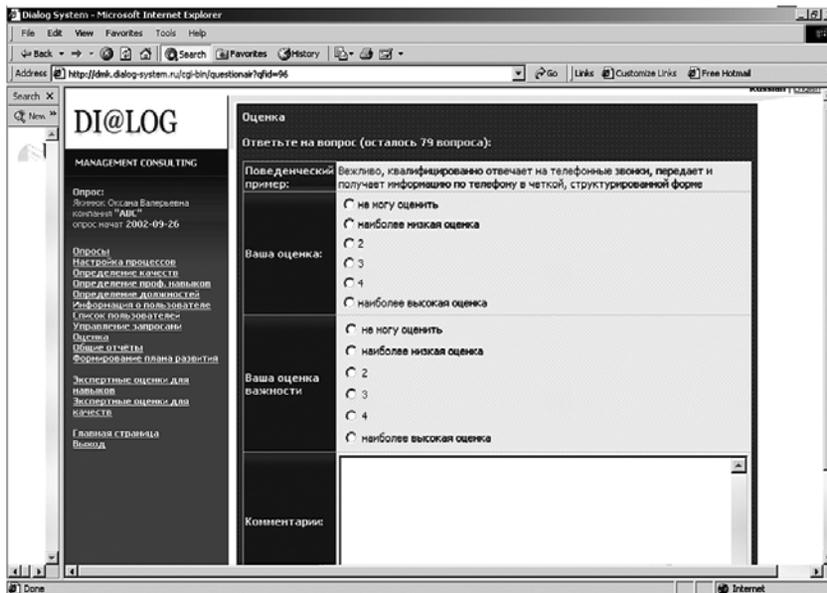


Рис. 2. Пример формы самооценки сотрудника

грамма сравнивает результаты сотрудника с данными валидной группы). Сопоставляются профиль сотрудника и профиль должности. Далее все, как при субъективной оценке.

Мы выбрали субъективный принцип оценки. Преимущества алгоритма субъективной оценки для нас состояли в том, что менеджеры чувствуют ответственность за итоги оценки сотрудника; овладевают элементами новой культуры; в компании получает развитие новый вид коммуникаций — по вопросам качества работы, профессионального развития и карьеры; коммуникации приобретают конструктивный характер.

Вся работа по внедрению ПВК проходила в три этапа.

Этап первый. Настраивались международные модели компетенций для «Сибнефти», для должностных уровней. Для этого бизнес-психологи SHL проводили интервью с руководителями, используя свои многочисленные описания ПВК (такие карточки, как в детском лото, из которых менеджеры выбирали актуальные на их взгляд), нашу информацию о задачах бизнеса, о роли должностей в оргструктуре и т. п. По итогам долж-

ности распределялись по уровням. Создавались затем профили должностей, которые вносились в корпоративную информационную систему.

Этап второй. Шла настройка стандартных международных опросников самооценки, аттестационных форм, форм структурированного интервью. Затем устанавливался программный продукт «SHL — управление аттестацией». Затем было организовано обучение специалистов HR, обучение команды отобранных тренеров, руководителей.

На *третьем этапе* проводились тренинги с руководителями «Учись оценивать и развивать подчиненных» и начиналась сама оценка (критерии успешности, постановка целей) на местах.

В результате применения моделей ПВК мы достигли изменений с двух точек зрения.

Точка зрения компании:

- появилось общее понимание требований к конкретной должности или к должностям конкретного уровня;

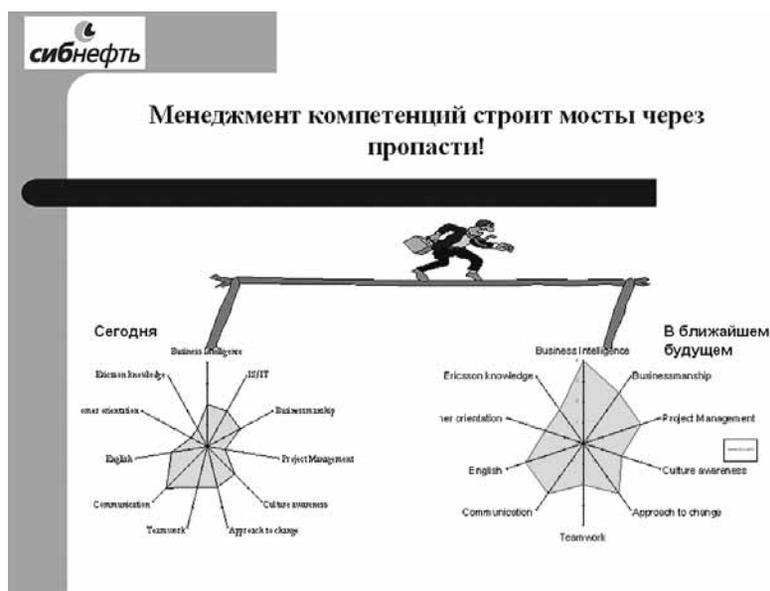


Рис. 3. Расширение поля компетенций сотрудников

- получены единые стандарты перехода от одного должностного уровня к другому в рамках всей организации;
- создана работающая система аттестации, позволяющая измерять качество работы сотрудника организации;
- повысилась привлекательность компании для иностранных специалистов: привычная система, знакомые правила для продвижения и развития.

Точка зрения работников:

- идентифицированы критерии успешности;
- появилась возможность точнее определять свои сильные стороны и те профессиональные качества, которые нуждаются в развитии;
- возникла основа для построения более объективной дискуссии с менеджерами по вопросам качества работы, профессионального развития и карьеры.

Оглядываясь на эту работу с высоты прошедших лет, понимаешь, что многое можно было бы сделать проще, короче.

Система моделей ПВК должна быть простой, чтобы она реально работала. Но для этого нужен большой объем подготовительной работы, много вопросов. Именно он гарантирует экономичность форм и ту самую простоту. Они гарантируют системе время на развитие. А оно крайне необходимо для осуществления эволюции моделей ПВК, так как сразу создать совершенные модели невозможно. Про создание моделей ПВК для организации можно сказать словами восточной притчи про женщину на базаре: «Купила как-то раз женщина на базаре лепешку, одну съела — не наелась. Вторую съела — не наелась. Наелась только седьмой. И говорит: "...Знала бы, сразу седьмую съела"».

И, наконец, общий вывод. Хорошие, как говорится, «бизнесовые» модели ПВК не создаются «в раз», а выращиваются, гармонично сочетаясь с историей бизнеса данной организации и корпоративной культурой.

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

Модель компетенций для менеджеров среднего звена

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Нацеленность на достижения	Достигает результата благодаря собственной включенности в работу, энергии и энтузиазму. Всегда оценивает себя в соответствии со стандартами эффективности	<p>Проявляет энтузиазм, нацеленность на результат</p> <p>Демонстрирует высокий уровень стремления показать высокие результаты</p> <p>Готов взять на себя дополнительную ответственность</p> <p>Демонстрирует уверенность в себе</p> <p>Действует по собственной инициативе, в рамках определенных обязанностей</p> <p>Энергично ставит и преследует цели</p> <p>Берет ответственность за свою работу и решения</p> <p>Проявляет оптимизм</p> <p>Быстро восстанавливается после неудач</p> <p>Старается быстро использовать возможности</p> <p>Добровольно берется за трудные задачи</p> <p>Задумывается о том, что выходит за рамки ситуации</p> <p>Открыт изменениям</p> <p>Вдохновляет других</p>
Гибкость/ адаптивность	Сохраняет позитивное отношение и стремление гибко и адаптивно себя вести, признавая постоянную изменчивость окружающей среды и необходимость справляться с изменениями	<p>Легко и быстро адаптируется к изменениям обстоятельств</p> <p>Способен учиться на собственном опыте</p> <p>Способен отказаться от традиционных подходов</p> <p>Генерирует новые идеи и подходы</p> <p>Способен найти новые возможности развития в неопределенных ситуациях</p> <p>Адаптируется к новым людям и ситуациям</p> <p>Определяет потребности собственного развития и ищет пути развития</p> <p>Приобретает много новых навыков</p> <p>Открыт новым культурам и легко к ним адаптируется</p> <p>Адаптирует свой стиль управления к культуре компании</p> <p>Способен одновременно выполнять несколько задач</p>
Навыки устного общения	Выступая перед аудиторией, держит себя уверенно и хорошо владеет словом. Удерживает внимание аудитории. Говорит в хорошем темпе и внятно	<p>Имеет хорошие коммуникативные связи на всех уровнях компании</p> <p>Делится информацией и общается с другими</p> <p>Проявляет заинтересованность и активно выслушивает других</p> <p>Признает и исправляет собственные ошибки</p> <p>Говорит ясно и внятно</p> <p>Логично излагает свою позицию</p> <p>Представляет информацию в простой и ясной манере</p> <p>Обладает навыками невербального общения</p> <p>Внимательно слушает окружающих</p>

Продолжение приложения 1

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Нацеленность на внутренних клиентов	Ставит интересы клиента на первое место и нацелен на оказание ему качественных услуг. Упорно работает на удовлетворение потребностей клиентов	<p>Проявляет внимание к потребностям клиентов Демонстрирует интерес к интересам окружающих Стремится к каждому клиенту найти индивидуальный подход Определяет и старается удовлетворить потребности клиентов Серьезно относится к жалобам клиентов Предлагает качественные услуги Переделяет работу, если выполнил ее плохо Поддерживает высокий уровень качества и в сложной работе Старается сделать как можно лучше</p>
Надежность	Надежен. Следует указаниям руководителя, менеджера или супервизора. Работает в соответствии с правилами и процедурами. Работает на организацию и на дело	<p>Надежен С должным настроем следует правилам и распоряжениям руководства Следует политике и процедурам Признает необходимость правил и инструкций Ладит с руководством Заканчивает дела в срок Упорен в решении однообразных или трудоемких заданий Демонстрирует лояльность к компании</p>
Организованность	Эффективно использует рабочее время. Составляет реалистические программы, планы и расписания. Готовится заранее. Расставляет приоритеты	<p>Активно прорабатывает детали Вовлечен в дела компании Выполняет задачи вовремя На работу и на встречу приходит вовремя Работает в соответствии с установленным планом Составляет реалистические расписания Эффективно организует свое время и других людей Помогает другим вставить собственную задачу в общий план Правильно расставляет приоритеты</p>
Умение убеждать	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции. Умело строит обсуждение и убеждает других людей. Оказывает влияние на принимаемые другими людьми решения и на их взгляды	<p>Убедительно представляет ключевые аргументы при взаимодействии Хорошо ведет переговоры Убеждает других людей Достигает согласия и поддержки Аргументировано преодолевает возражения Влияет на принятие решения Изменяет взгляды других людей Анализирует успешные случаи оказания влияния и запрашивает обратную связь Использует разные стили оказания влияния Имеет представление о том, как достичь успеха в изменении точек зрения и поведения других людей</p>

Продолжение приложения 1

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Знание бизнеса	Знает тенденции рынка и осведомлен о действиях конкурентов. Постоянно помнит о прибыли и понимает связь своих действий с прибыльностью компании	Знает положение компании на рынке Понимает, каковы действия конкурентов Изыскивает возможности для развития бизнеса компании Демонстрирует понимание того, как финансовые и экономические обстоятельства воздействуют на бизнес компании Понимает, что такое прибыль, издержки, добавленная стоимость и т.п. Изыскивает пути снижения издержек Эффективно использует ресурсы
Инициативность	Активно работает и предлагает новые подходы к работе. Заражает оптимизмом, быстро отходит от неудач	Равнодушен к изменениям Не ищет новые возможности Не любит изменения Избегает внедрения новых методов для улучшения качества работы Не разъясняет полезность нововведений другим для улучшения работы компании в целом Не прилагает усилия для того, чтобы другим было проще справиться с изменениями
Лидерство	Ставит ясные, адекватные цели. Вдохновляет других, планируя их работу, помогая преодолевать трудности, расставляя приоритеты, делегируя существенные аспекты работы. Контролирует исполнение	Равнодушен к изменениям Не ищет новые возможности Не любит изменения Избегает внедрения новых методов для улучшения качества работы Не разъясняет полезность нововведений другим для улучшения работы компании в целом Не прилагает усилия для того, чтобы другим было проще справиться с изменениями
Решение проблем	Определяет потенциальные трудности и их причины. Вырабатывает решения по разрешению проблем и делает обоснованные заключения	Помогает разрешить конфликт Пытается снизить тревожность и недовольство у других Первичную информацию изучает глубже, проверяя и перепроверяя Эффективно анализирует числовую и иную информацию Воспринимая ситуацию, понимает причины и следствия Обобщает данные Продуцирует новые идеи, подходы Разрабатывает новые продукты и услуги Находит новые решения проблем Находит практичные решения Предлагает творческие решения
Специальные знания	Обладает знаниями в своей области специализации. Полностью владеет информацией о продукции и услугах компании. Является экспертом в своей области	Хорошо знает профессиональную область Знает особенности продукции и услуг компании Знает преимущества собственной продукции и услуг Разбирается в специальных вопросах Получает позитивную обратную связь о себе как знающем специалисте высокого уровня Нацелен на дальнейшее развитие в области своей специализации Имеет соответствующую специальную подготовку Авторитетен в своей области

Модель компетенций для менеджеров высшего уровня

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Стратегический подход	Имеет стратегический взгляд на развитие организации (до 5 лет), мыслит с учетом широкого контекста, использует разнообразные возможности для развития видения будущего компании. Превращает видение в измеряемые стратегические цели и пересматривает стратегии в свете изменяющихся обстоятельств	<p>Понимает природу бизнеса, устанавливает приоритеты и цели</p> <p>Формулирует миссию компании в рамках всего контекста бизнеса</p> <p>Формулирует функциональные политики, которые имеют дополнительное значение в поддержке достижения целей бизнеса</p> <p>Предлагает возможности развития бизнеса</p> <p>Использует возможности для развития бизнеса компании</p>
Управление изменениями	Осознает потребность в изменениях еще до того, как эта потребность сформулирована кем-то как внутри, так и вовне компании. Стремится повлиять на происходящие изменения, стремясь воздействовать на проведение изменений в политиках, системах и практиках компании. Активно обсуждает необходимые изменения с другими стратегами и контролирует достижение эффекта от проведенных изменений в компании	<p>Активно доносит новые идеи до ключевых сотрудников компании</p> <p>Устраняет препятствия изменениям</p> <p>Разрабатывает эффективные планы по внедрению изменений</p> <p>Контролирует эффективность проводимых в компании инициатив</p> <p>Точно определяет, когда изменения становятся необходимыми</p> <p>Поощряет других адаптироваться к новым обстоятельствам</p> <p>Влияет на развитие ситуации различными способами</p> <p>Способен выполнять задачи за рамками своих функций</p> <p>Нацелен на постоянное собственное развитие</p>
Планирование	Ставит точные задачи, устанавливает приоритеты и связывает их со стратегией компании. Планирует работу так, чтобы оптимально использовать время и ресурсы. Контролирует достижения в соответствии с поставленными целями	<p>Эффективно планирует или распределяет ресурсы для достижения целей</p> <p>Обеспечивает соответствие компонентов плана общему дизайну проекта</p> <p>Координирует работу компании для достижения запланированных результатов</p> <p>Определяет цели и приоритеты вместе с ключевыми игроками компании</p> <p>Вносит эффективные изменения в планы в зависимости от условий или изменения стратегии</p> <p>Демонстрирует систематический подход к работе</p> <p>Устанавливает эффективные системы мониторинга</p> <p>Связывает планы с бюджетами компании</p>

Продолжение приложения 2

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Решение проблем	<p>Определяет и разбивает проблемы на составные части. Прибегает к консультациям, проверкам, анализу с разных сторон и устанавливает системные связи в поступающей информации. Оценивает альтернативы для понимания их влияния на ситуацию. Аккуратно использует бизнес-логику. Делает правильные выводы из ограниченной информации и недостаточных источников</p>	<p>Понимает, каким образом возникла конкретная проблема Определяет главные составные части проблемы Тщательно взвешивает риски и влияние решения на компанию в целом до принятия решения При принятии решений основывается на изучении информации из разных источников Умеет сопоставить информацию и проинтерпретировать ее Видит проблему под разными углами и определяет существенные связи между различными аспектами информации Выдвигает гипотезы и предположения Определяет возможные альтернативы для нескольких проблемных областей одновременно Отделяет существенную информацию от несущественной Делает выводы адекватные смыслу проблемы Действует решительно, адекватно преодолевая преграды, оппозицию, противодействие</p>
Нацеленность на результат	<p>Активен, самостоятелен, ищет возможности и принимает на себя ответственность за действия. Активно влияет на происходящее даже за пределами своей узкой области ответственности и вносит энергию в работу других. Нацелен на решения и на достижение результата, который соответствует поставленной задаче</p>	<p>Добивается цели Вносит вклад по собственной инициативе Нацелен на достижение цели и результата Затрачивает необходимое, а когда это необходимо, и дополнительное время и усилия для достижения цели Инициатирует действия, когда это необходимо Полностью отвечает за свою работу, без дополнительного контроля Обладает чувством ответственности</p>
Командная работа	<p>Кооперируется и хорошо работает с другими людьми для достижения целей компании в целом и собственной команды в частности. Делится информацией. Развивает отношения взаимной поддержки с коллегами и создает командный дух</p>	<p>Признает ценность индивидуального вклада в общее дело Делится информацией с другими членами команды Информировывает команду относительно проектов и хода их выполнения Поощряет отношения сотрудничества между членами команды Поддерживает коллег, когда они действительно нуждаются в этом Поддерживает командные решения Вносит свой позитивный вклад в командные усилия Ставит задачи перед членами команды, которые требуют от них усилий и таланта Эффективно разрешает конфликты в команде</p>

Продолжение приложения 2

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Оказание влияния	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции. Умело строит обсуждение и убеждает других людей. Оказывает влияние на принимаемые другими людьми решения и на их взгляды	<p>Убедительно представляет ключевые аргументы в дискуссиях</p> <p>Хорошо ведет переговоры</p> <p>Достигает согласия и поддержки</p> <p>Убедительно преодолевает возражения</p> <p>Влияет на принятие решения</p> <p>Изменяет взгляды других людей</p> <p>Используют большой набор методов оказания влияния</p> <p>Использует знание потребностей, нужд, недостатков, установок других людей для оказания влияния</p> <p>Имеет представление о том, как достичь успеха в изменении точек зрения и поведения других людей</p> <p>Профессионально использует стиль советника и наставника</p>
Общение	Общается уверенно, применяя хороший стиль речи. Говорит внятно, громко и четко. Удерживает внимание аудитории на себе. Поощряет двусторонность коммуникации с другими, воспринимает мнения других людей. Достигает цели общения	<p>Ясно и четко общается с окружающими, обладает точной, уверенной и соответствующей обстоятельствам речью</p> <p>Удерживает собственное внимание на ключевых пунктах</p> <p>Говорит, используя выразительные свойства речи плавно и гладко</p> <p>Использует невербальные средства коммуникации эффективно</p> <p>Четко выражает свое мнение или делится информацией</p> <p>Ясно выражает свои мысли</p>
Лидерство и развитие других	Задает четкое понимание цели и побуждает позитивно относиться к работе, сосредотачиваясь на достижении целей. Подчеркивает организационное видение и руководит, подавая пример. Использует адекватный стиль лидерства применительно к ситуации. Создает позитивный организационный климат, который поощряет развитие и обучение. Обеспечивает готовность компании к будущему. Достигает выдающихся бизнес результатов используя других людей	<p>Адаптирует методы и подходы к нуждам и мотивам других для эффективной работы</p> <p>Дает ясные указания и сконцентрирован на своем подразделении</p> <p>Принимает на себя ответственность лидера и является примером для других</p> <p>Демонстрирует оптимизм и позитивное отношение к работе</p> <p>Пробуждает в других энтузиазм в отношении организационному видению</p> <p>Создает атмосферу, в которой другие могут вносить свой вклад в общее дело</p> <p>Создает атмосферу развития и обучения</p> <p>Поощряет людей развивать навыки для того, чтобы соответствовать будущим интересам компании</p> <p>Постоянно увеличивает ресурсы компании</p> <p>Добивается эффективности в работе быстро, четко, последовательно</p> <p>Делегирует другим задачи, которые поощряют приобретение опыта и знаний</p>

Продолжение приложения 2

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Личная мотивация	Устанавливает цели деятельности и эффективно избирает средства их достижения, сохраняя постоянную заинтересованность в них. Постоянно демонстрирует готовность проявлять максимальные усилия и напряженно работать длительные периоды времени для того, чтобы добиться выполнения задач в соответствии с поставленными сроками	Нацелен на превосходство над своими прежними результатами Имеет чувство срочности Готов работать больше, чтобы добиться результата С энтузиазмом работает над своими задачами, проявляя инициативу Концентрируется на ясно сформулированных целях Спокойно переносит рутинную и утомительную работу Легко принимается за работу сверх установленного времени.
Профессионализм	Обладает знаниями в своей области специализации. Полностью владеет информацией о продукции и услугах компании. Является экспертом в своей области	Хорошо знает профессиональную область Знает особенности продукции и услуг компании Знает преимущества собственной продукции и услуг Разбирается в специальных вопросах Нацелен на дальнейшее развитие в области своей специализации Имеет соответствующую специальную подготовку Авторитетен в своей области
Коммерческая ориентация	Понимает и применяет финансовые и коммерческие принципы при оценке систем управления. Рассматривает проблемы компании в терминах затрат, прибылей, рынков, добавленной стоимости, возврата на вложенный капитал и ключевых показателей эффективности. Предвосхищает и оценивает влияние собственной работы на прибыль компании	Понимает пользу, которую приносит его подразделение Сибнефти Управляет системами и процессами в пределах выделенных бюджетов Способен оценить коммерческое влияние своего подразделения Понимает цепочку затрат Сибнефти Понимает основные тенденции рынка, на котором оперирует компания

F. Murashov, PhD, Chairman of the Board of Directors, Training Center, Basic Element Co.; Director-General, Nuclear Power Production Entities Personnel Training Center

COMPETENCE PATTERNS AS THE INVISIBLE PART OF AN ICEBERG IN THE BUSINESS COMPANY PERSONNEL MANAGEMENT

The article author is one of the best Russian top managers operating in the HR development and management sector. He took the 16th place in the Top 200 HR Directors list compiled by the Russian Managerial Association.

Mr. Murashov published his book *Auctor: the Researching Man* in 2008. The author unveils the creative thinking secrets and gives his recommendations to those who wish to become a creative thinker and a researcher. He describes the tools that could be used to develop these abilities. This is a book that can be of interest for those who want to become a true professional and a perfect master in business and in research and science.